

Vom Projekt zur Wirkung

Wie öffentliche Organisationen
Transformation messbar machen



Transformationsfähigkeit im Public Sector

Ein Leitfaden zu Führung, Prozessen, Systemen, Steuerung und Skalierung

Steigende Erwartungen, knappe Mittel und komplexe Zuständigkeiten setzen die öffentliche Hand unter spürbaren Zeitdruck:

Aus der Zusammenarbeit mit erfolgreichen Unternehmen zeigt sich: Hinter jeder digitalen Leistung stehen Menschen – Fachkräfte, die Prozesse gestalten sowie Kundinnen und Kunden bzw. Bürgerinnen und Bürger, die auf funktionierende Angebote angewiesen sind. Gleichzeitig zeigt sich, dass Transformation nur gelingt, wenn sie Orientierung gibt, Sicherheit schafft und Zusammenarbeit stärkt. Es geht nicht allein um Systeme, sondern um das Vertrauen, dass Wandel machbar und lohnend ist. Entscheidend ist daher ein Ansatz, der Veränderungen planbar macht, Lernen erlaubt und Wirkung transparent macht.

Dieses Whitepaper zeigt anhand konkreter Praxisbeispiele, wie Verwaltungen messbare Fortschritte erzielen können – etwa durch kürzere Bearbeitungszeiten, höhere digitale Nutzungsquoten und reibungslosere Schnittstellen. Als Einstieg können Sie abschließend einen Quick Check vornehmen, der in kurzer Zeit ein erstes Wirkungsprofil Ihrer Organisation erstellt. Die Ausführungen beschreiben auch, warum öffentliche Organisationen anderen Logiken folgen als Unternehmen, welche Stellschrauben in Behörden tatsächlich tragen und wie Fortschritt mit wenigen, verständlichen Kennzahlen belegt werden kann. Im Zentrum stehen fünf Hebel, die im weiteren Verlauf konkretisiert werden: Führung (entscheiden und

ermöglichen), Struktur & Prozesse (standardisieren, vereinfachen, messbar machen), Systeme (gemeinsame Bausteine nutzen und stabil betreiben), Steuerung (Wirkung in 3–5 Kennzahlen führen) und Skalierung (ausweiten und verstetigen). Wenn diese Elemente zusammen gedacht werden und wirken, entstehen schnell sichtbare Verbesserungen auf allen Ebenen.

Vor diesem Hintergrund braucht es einen pragmatischen Einstieg, der die fünf Hebel sofort nutzbar macht. Dazu dient ein kompakter und praxistauglicher Ansatz: Der Einstieg gelingt über eine klar priorisierte Ausrichtung, die konsequent tiefergehend ausgearbeitet wird.

- Verantwortung liegt eindeutig bei einer benannten Person mit Mandat und Zeitbudget.
- Prozesse werden entlang der Nutzerreise vereinfacht.
- Vorhandene Bausteine (Identität, Register, Zahlungen, Postfach) werden nachgenutzt, statt Neues zu entwickeln.
- Die Steuerung erfolgt über wenige, verständliche Kennzahlen.

So entsteht ein Vorgehen, das realistisch ist, weil es schrittweise vorgeht – und wirksam, weil es die Wirkung in den Mittelpunkt stellt.

Transformation darf nicht länger als Großvorhaben ohne Wirkung erlebt werden, sondern muss verlässlich Ergebnisse liefern.

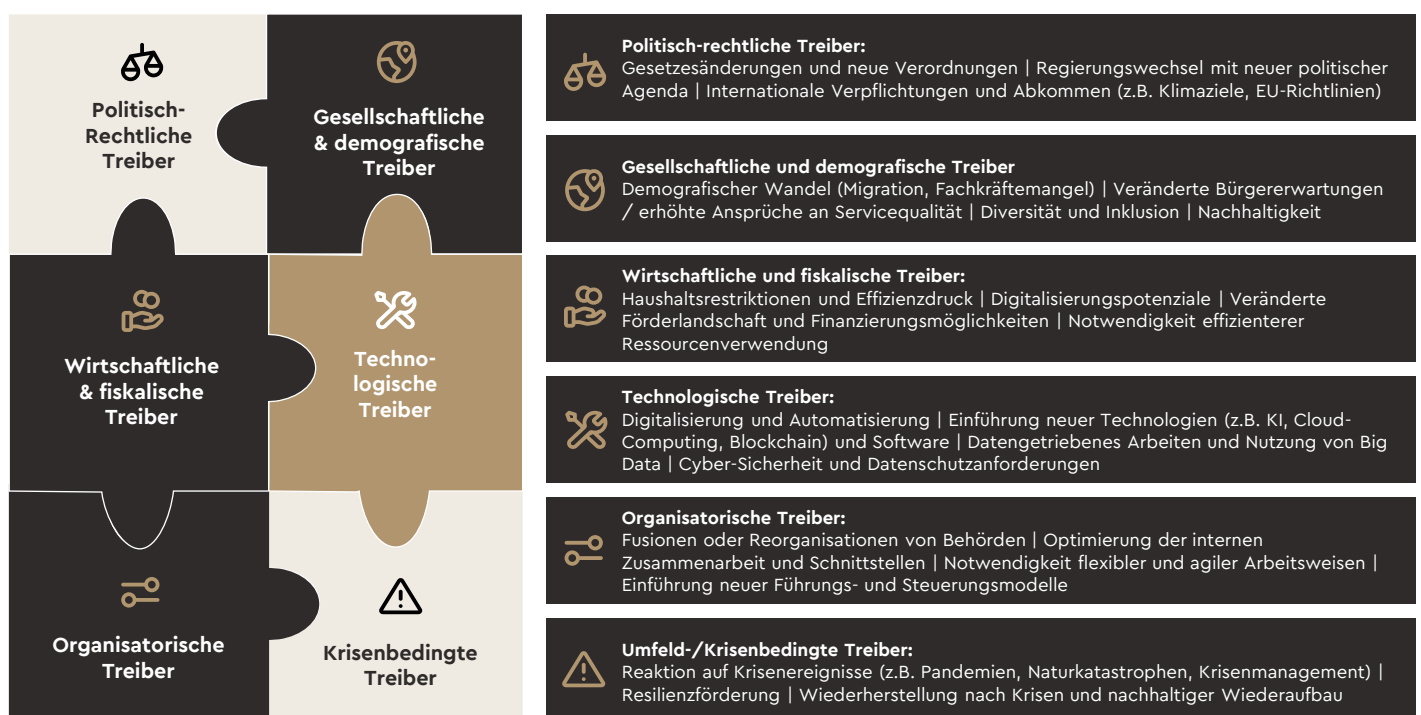
An den eben skizzierten Einstieg knüpft die Frage nach dem Zeitpunkt an – und die Antwort fällt eindeutig aus. Die Erwartungen an digitale Leistungen steigen, Fachkräfte sind knapp, Vergaben dauern und Datenqualität ist nicht überall gesichert. Gerade deshalb zählt jetzt, was sofort Wirkung entfaltet: klar verantwortete Leistungen, schlanke Verfahren, wiederverwendbare Bausteine und eine Steuerung, die Entscheidungen erleichtert und Fortschritt sichtbar macht. Das bedeutet kein neues Großprojekt oder Programm, sondern eine Arbeitsweise – fokussiert, messbar und auf schnelle Übertragbarkeit ausgelegt.

Die folgenden Kapitel verbinden aktuelle Befunde mit erprobten Vorgehensweisen und übersetzen beides in handhabbare Schritte. Grundlage sind Studien und umfangreiche Projekterfahrungen – in Unternehmen und Organisationen im Public Sector – sowie belastbare Praxisbeobachtungen. Der Aufbau folgt einer klaren Linie: Zunächst wird der Kontext verdeutlicht, bevor die fünf wesentlichen Hebel – Führung, Struktur & Prozesse, Systeme, Steuerung und Skalierung – konkret und anwendungsnah beschrieben werden. Darauf folgt, wie Wirkung gemessen und als Entscheidungsgrundlage genutzt werden können. Wir zeigen auf, wie ein Start zunächst in einzelnen

Einheiten gelingt, bevor mit Hilfe eines Quick-Checks eine Ersteinschätzung ermöglicht wird. Zitate und Perspektiven aus der Praxis liefern prägnante Stimmen „aus dem Maschinenraum“ und verdeutlichen die Relevanz der Hebel.

Die Grafik macht sichtbar, was den Alltag der Verwaltung prägt: Die Treiber für Veränderung kommen aus vielen Richtungen – politisch-rechtliche Vorgaben, gesellschaftliche und demografische Verschiebungen, knappe Haushalte, technologische Sprünge, interne Neuordnungen und krisenbedingte Lagen. Sie wirken häufig gleichzeitig, teils gegeneinander und meist außerhalb der eigenen Kontrolle. Die Antworten von Organisationen bleiben darauf oft reaktiv, projektförmig und punktuell: Es entstehen Insellösungen, lange Entscheidungswege und zu wenig Wiederverwendung – Wirkung verpufft.

Als Gegenentwurf führt dieses Whitepaper fünf Hebel ein, die unabhängig vom jeweiligen Treiber gelten und die Transformationsfähigkeit spürbar erhöhen. Diese Hebel bilden die arbeitsfähige Antwort auf vielfältige Auslöser. Sie machen Organisationen widerstandsfähig, beschleunigen Entscheidungen und bringen gute Lösungen in die Fläche.



Die Rahmenbedingungen für Organisationen im Public Sector

Die Rahmenbedingungen für digitale Verwaltung sind in Deutschland konkreter geworden. Registermodernisierung, Deutschland-Stack, eine einheitliche Infrastruktur und ein Service-Standard bilden eine gemeinsame Grundlage. Diese technischen Grundlagen entfalten ihre Wirkung erst, wenn sie von einer Kultur des Miteinanders getragen werden: Vertrauen in gemeinsame Standards, Offenheit für Nachnutzung und die Bereitschaft, Erfolge zu teilen. Kultur und Technik wirken hier als zwei Seiten derselben Medaille. Durch Registermodernisierung werden eindeutige Schlüssel und standardisierte Zugriffe auf Daten geschaffen, damit Informationen nur einmal erfasst werden müssen. Der Deutschland-Stack stellt wiederverwendbare Bausteine bereit, die viele Stellen einsetzen können. Eine einheitliche Infrastruktur sorgt für Stabilität im Betrieb und erleichtert Integrationen. Ein Service-Standard regelt in einfacher Sprache, wie verständliche Formulare, transparente Bearbeitung und nachvollziehbare Kommunikation aussehen. Zusammen reduzieren diese Bausteine die Zahl der Sonderwege und machen digitale Leistungen planbarer. Nach dem eGovernment Monitor 2024 bewerten nur 34 % der Bürgerinnen und Bürger die digitalen Verwaltungsangebote als zufriedenstellend. Gleichzeitig geben 68 % der Behörden an, dass ihnen Ressourcen und Kompetenzen für durchgängige Digitalisierung fehlen. Diese Zahlen zeigen: Transformationsfähigkeit entscheidet künftig über die Handlungsfähigkeit des Staates.

Digitale Angebote sind zwar vorhanden, doch ihre Wirkung bleibt hinter den Erwartungen zurück. Häufig werden Verfahren nicht durchgängig digital abgeschlossen, Bearbeitungszeiten sinken nicht spürbar,

Basisbausteine (Identität, Register, Zahlungen, Postfach) werden zu selten nachgenutzt, Integrationen dauern zu lange, und die Betriebsqualität ist uneinheitlich. Im europäischen Vergleich positioniert sich Deutschland damit eher im Mittelfeld – solide Grundlagen, aber kein ausreichender Outcome. Genau deshalb braucht es jetzt die Fähigkeit, eine Transformation anzustoßen, die nicht in neuen Programmen aufgeht, sondern sich messbar an Ergebnissen orientiert: z. B. mehr digitale Abschlüsse, kürzere Durchlaufzeiten, aktiver Re-Use, schnellere Anbindungen und verlässlicher Betrieb.

Wirkungsorientierung als Schlüssel

Im Kern fehlt es oft an Wirkungsmessung und -orientierung. In vielen Verwaltungen wird über Aktivitäten, Budgets und Meilensteine berichtet, aber zu selten darüber, ob Leistungen ankommen, Tempo gewinnen und breit genutzt werden. Genau das ließe sich mit wenigen, klar definierten Kennzahlen sichtbar machen: digitale Nutzungsquote (wird Ende-zu-Ende digital abgeschlossen?), Durchlaufzeit (Median) (kommt die Entscheidung schneller?), ReUse/Nachnutzungen (werden Bausteine wirklich geteilt?), Integrationszeit bis Go-Live (wie rasch docken neue Stellen an?) und Verfügbarkeit (SLA) (läuft der Betrieb verlässlich?). Jede Zahl braucht eine eindeutige Definition, eine (Daten-)Quelle, ein Zielbild und eine verantwortliche Person. In Projekten mit Landesverwaltungen konnten wir durch den Einsatz dieser fünf Kennzahlen die Durchlaufzeiten um bis zu 30 % verkürzen und die Zahl der vollständig digitalen Anträge deutlich erhöhen. Das zeigt, wie stark ein klar definiertes Wirkungs-Set

den operativen Fortschritt beeinflussen kann. So kann etwa schon ein quartalsweiser Review reichen, um Ziel und Ist zu vergleichen und konkrete Schritte zu beschließen. Eine wirkungsorientierte Steuerung braucht Mut, Dinge zu versuchen, auch wenn sie nicht sofort funktionieren. Entscheidend ist, dass aus jedem Schritt gelernt wird. Eine Kultur, die Lernfortschritte anerkennt, statt Fehler zu sanktionieren, stärkt die Transformationsfähigkeit nachhaltig. So entsteht keine zusätzliche Belastung, sondern die Voraussetzung, um Fortschritt zu steuern. Im Gegensatz zu vielen Verwaltungen sind in Unternehmen solche Outcome-Maße oft fest verankert.

Was Unternehmen anders machen – und was die Verwaltung daraus lernen kann

Unternehmen zeigen in der Regel ein anderes Arbeitsmuster – und genau daraus speist sich ihre höhere Transformationsfähigkeit. Wesentlich ist der Plattform- und Produktgedanke: Statt einzelne Projekte nacheinander abzuwickeln, stellen Plattformteams Bausteine bereit (Identität, Zahlungen, Datenzugriffe, UI-Komponenten), die viele Teams sofort nachnutzen. Entscheidungen fallen in kurzen Takten und nahe an der Verantwortung. Ein klar benannter Product Owner steuert Ergebnis und Budget. Finanz- und Ressourcenplanung erfolgt rollierend; Mittel lassen sich während des Jahres zugunsten dessen verschieben, was nachweislich Wirkung zeigt. Messung ist outcome-orientiert: Kunden-/Nutzungszahlen, Durchlaufzeiten, Stabilität im Betrieb – und nicht die Anzahl der

Meilensteine. Diese Logik fördert Experimentieren im Kleinen, konsequentes Abschalten von Nicht-Bewährtem und beschleunigt die Skalierung gelungener Lösungen. Übertragbar ist somit nicht das Geschäftsmodell, sondern die dahinterliegende Logik: kurze Entscheidungszyklen, rollierende Planung und konsequente Nutzung gemeinsamer Plattformen. Diese Prinzipien funktionieren auch im öffentlichen Kontext, sofern Verantwortlichkeiten klar definiert und Standards verbindlich dokumentiert sind.

Für die Transformationsfähigkeit heißt das: Wo Plattformbausteine und klare Produktverantwortung etabliert sind, sinkt die Zeit bis zur Wirkung. Rollierende Planung schafft Luft für Kurskorrekturen, modulare Beschaffung beschleunigt Anbindungen, und wenige, scharfe Kennzahlen halten den Fokus auf Nutzen statt Aktivität. Im Public Sector sind Haushaltsjahre, Vergaberegeln und föderale Zuständigkeiten gesetzt – doch zentrale Prinzipien lassen sich übertragen: dedizierte Stack-Teams, die Standards und Vorlagen pflegen; Rolling-Wave-Planung über mehrere Jahre statt Alles-oder-Nichts; modulare Vergaben, die Wiederverwendung belohnen; und eine Wirkungssteuerung mit fünf Kern-KPIs (Nutzung, Durchlaufzeit, Re-Use, Integrationszeit, Verfügbarkeit). So wird aus strukturellen Grenzen kein Hemmschuh, sondern ein Rahmen, in dem Transformation planbar, messbar und skalierbar gelingt.



Fünf zentrale Hebel für messbare Wirkung



Führung



Struktur



Systeme



Steuerung



Skalierung

Aus unserer Erfahrung wird Transformation dort belastbar, wo fünf Hebel zusammenspielen: Führung, Struktur & Prozesse, Systeme, Steuerung und Skalierung. Sie wirken direkt auf die Transformationsfähigkeit, weil sie Entscheidungen beschleunigen, Abläufe vereinfachen, Technik wiederverwendbar machen, Fortschritt messbar halten und erfolgreiche Lösungen in die Fläche bringen. Der Einstieg gelingt am schnellsten über eine priorisierte Leistung: Verantwortung wird eindeutig verankert, der End-to-End-Prozess verschlankt, vorhandene Bausteine eingebunden und Wirkung anhand weniger Kennzahlen sichtbar. Was so funktioniert, wird zum übertragbaren Muster – erst in weiteren Einheiten, dann im ganzen Haus.



Hebel 1 | Führung – Verantwortung die wirkt

Führung erhöht die Transformationsfähigkeit, wenn sie Richtung gibt und Hindernisse früh aus dem Weg räumt. Führung bedeutet in Zeiten der Transformation vor allem, Orientierung zu geben, Unsicherheit auszuhalten und Menschen in Bewegung zu bringen. Sie schafft Räume, in denen Mitarbeitende Verantwortung übernehmen und Neues wagen können – weil sie Vertrauen spüren. Für jede priorisierte Leistung braucht es eine klar benannte Verantwortliche Person mit Mandat, Zeit und Zugriff auf notwendige Mittel. Unterstützt wird sie durch wenige, eindeutige Schlüsselrollen: Architektur sorgt für Anschlussfähigkeit und Stabilität, Prozessgestaltung für verständliche Abläufe, Datenkompetenz für Qualität und Auswertbarkeit.

Fest hinterlegte Zeitanteile (10–20 %) reichen oft aus, um Entscheidungen vorzubereiten, Engpässe rechtzeitig zu erkennen und die Umsetzung in einem verlässlichen Rhythmus voranzubringen. In regelmäßigen Terminen wird nicht das Projekt „verwaltet“, sondern Ergebnis geprüft: digitale Nutzung, Durchlaufzeit, aktuelle Blockaden – verbunden mit zwei konkreten Maßnahmen bis zum nächsten Review. In einem unserer Projekte in einer Landesbehörde wurde die Entscheidungszeit um mehr als die Hälfte durch die Einführung einer festen Product Owner Rolle und zugehörigen Verantwortlichkeiten reduziert. Dadurch wurde ein wesentlicher Schritt in Richtung eines Kulturwandels von verwaltender zu gestaltender Führung vorgenommen.

Vorausschauende Führung (Predictive Leadership) nutzt frühzeitige Signale, um Entscheidungen vor dem Problem zu treffen: Wenn die digitale Nutzungsquote nicht anzieht, bevor ein Rollout stockt; wenn Nachforderungen steigen, bevor die Median-Durchlaufzeit kippt; wenn Integrationsaufwände wachsen, bevor Nachnutzer abspringen. Predictive Leadership verbindet damit drei Elemente: klare Verantwortung, laufende Datensignale aus Betrieb und Fachverfahren sowie proaktive Eingriffe. Der Effekt: weniger Überraschungen, schnellere Kurskorrekturen, stabilere Ergebnisse.

„Predictive Leadership kann wirkmächtig sein, wenn es konsequent und authentisch umgesetzt wird. Gerade im Public Sector sind beispielhafte Führungspersonen ein wichtiger Baustein zu Transformation.“

Dr. Martin Manhembué, DBU



Hebel 2 | Struktur und Prozesse standardisieren, messen, vereinfachen

Wo Verfahren über Jahre gewachsen sind, entstehen Varianten, doppelte Abfragen und unnötige Schleifen. Das macht Abläufe fehleranfällig und langsam. Abhilfe schafft eine einfache Architektur der Arbeit: 80/20-Standards bilden die gemeinsame Grundform für die meisten Fälle; abweichende Sonderfälle werden bewusst dokumentiert statt beiläufig „miterledigt“.

Dazu kommen wenige, verständliche Formulare in klarer Sprache und eine End-to-End-Sicht mit festen Kennzahlen – vom Eingang eines vollständigen Antrags bis zur Entscheidung. Register- und Nachweiszugriffe werden so eingebunden, dass Informationen nur einmal erfasst und anschließend technisch wiederverwendet werden. Der Effekt ist unmittelbar: weniger Nachforderungen, kürzere Liegezeiten, planbarer Durchsatz und eine Grundlage, auf der weitere Stellen schneller andocken können. Wo Prozesse verständlich und verlässlich werden, wächst auch das Vertrauen der Mitarbeitenden in die eigene Wirksamkeit. Vereinfachung ist damit nicht nur eine technische, sondern auch eine kulturelle Leistung – sie entlastet, schafft Übersicht und gibt Teams Stolz auf funktionierende Abläufe.

Als positives Beispiel kann hier das Bauportal NRW hervorgehoben werden. Das Landesportal bündelt Bauanträge in einem einheitlichen Einstiegs- und Datenmodell. Standardisierte Felder, digitale Einreichung und transparente Statusmeldungen sorgen dafür, dass Unterlagen früh vollständig vorliegen. Wo Kommunen andocken, profitieren sie von klar dokumentierten Standards und Onboarding-Hilfen; Nachfragen sinken, die Bearbeitung wird vorhersehbarer, und Antragsstellende sehen jederzeit, wo ihr Vorgang steht. Übertragbar ist vor allem das Prinzip: erst Standard (80/20), dann Dokumentation, dann skalierbares Onboarding – so werden Prozesse gleichzeitig einfacher für Menschen und robuster für die Organisation.



Hebel 3 | Systeme und Steuerung – Bausteine nutzen, Wirkung sichtbar machen

Auf die klarere Führung (Hebel 1) und die vereinfachten End-to-End-Prozesse (Hebel 2) folgt die technische Seite der Wirkung: Systeme müssen verlässlich laufen, gut dokumentiert sein und Integrationen ohne Reibung ermöglichen. Wie das gelingt, zeigt der Blick auf i-Kfz Stufe 4: Wo zentrale Komponenten und verbindliche Standards bereitstehen, lassen sich vollständig digitale Abläufe realisieren – von der Antragstellung bis zur Bescheiderteilung, ohne Medienbrüche. Der entscheidende Unterschied lag weniger im „Ob digital“, sondern im Wie: ein gemeinsames Daten- und Schnittstellenverständnis, Onboarding-Vorlagen für neue Anbindungen und ein klarer Takt im Roll-out. In der Praxis bedeutet das, die Bausteine des Deutschland-Stacks – digitale Identität, Registerzugriffe, Zahlungen und Postfach – konsequent vor Neubau zu stellen. Wer diese Basis priorisiert, verkürzt die Integrationszeit und senkt Entwicklungs- wie Betriebskosten spürbar.

Dass Systemumstellungen planbar Wirkung entfalten, unterstreicht die E-Akte. Aus unserer Erfahrung zeigt sich, dass überall dort, wo der Umstieg klar terminiert wurde, Schulungen vorbereitet waren und Prüfprozesse vereinfacht wurden, gingen Such- und Liegezeiten zurück und Medienbrüche verschwanden. Beide Beispiele machen deutlich, worauf es ankommt: stabile Schnittstellen, gute Dokumentation und ein verbindlicher Integrations-SLA (z.B. ≤ 8 Wochen vom Kick-off bis produktiv je Nutzer). Ergänzend braucht es klare Betriebsziele – etwa $\geq 99,5\%$ Verfügbarkeit – sowie nachvollziehbare Ereignisprotokolle, damit Ursachen schnell gefunden und behoben werden können. So entsteht die technische Grundlage, auf der die fünf Kernkennzahlen (Nutzungsquote, Median-Durchlaufzeit, Re-Use/Nachnutzer, Integrationszeit, Verfügbarkeit) ohne Zusatzbürokratie gesteuert werden können: Systeme liefern robuste Signale, Führung greift vorausschauend ein, und vereinfachte Prozesse tragen die Wirkung in den Alltag. Hieraus wird deutlich, dass wirkungsorientierte Steuerung keinen

Zusatzaufwand darstellt, sondern eine Investition in Effizienz. Wenn Schnittstellen und Kennzahlen definiert wurden, können Verantwortliche Entscheidungen datenbasiert treffen – ohne zusätzliche Berichte oder Abstimmungsschleifen.



Hebel 4 | Steuerung – Transformation gezielt und wirksam entwickeln

Nach klarer Führung und vereinfachten End-to-End-Prozessen auf einer verlässlichen Systembasis entscheidet die Steuerung darüber, ob Fortschritt stabil wird. Gemeint ist keine zusätzliche Bürokratie, sondern ein einfacher Mechanismus, der Wirkung in den Mittelpunkt stellt und Entscheidungen vorbereitet: Wenige, gut definierte Kennzahlen zeigen monatlich, ob Leistungen ankommen, schneller werden, in die Fläche gehen und verlässlich laufen. In diesem Rhythmus wird nicht über Aktivitäten berichtet, sondern über Ergebnisse – und über die zwei Maßnahmen, die bis zum nächsten Review den größten Unterschied machen. Kern der Wirkungssteuerung sind Outcome-KPI. Diese machen transparent, wo Wirkung entsteht und was sie kostet – eine Grundlage, um Prioritäten zu setzen, Lasten zu verteilen und Budgets gezielt dorthin zu bewegen, wo der größte Nutzen entsteht.

Damit Steuerung greift, braucht es eine unternehmerische Organisation innerhalb der Verwaltung – nicht im Sinn von Gewinn, sondern von Verantwortung für Ergebnis und Wirtschaftlichkeit. Diese Art der Steuerung setzt eine Kultur des Vertrauens voraus: Mitarbeitende müssen wissen, dass Transparenz nicht bestraft, sondern gefördert wird. Wer Verantwortung trägt, braucht Freiraum und Rückhalt – das ist die Basis wirksamer Selbststeuerung. Jede Leistung erhält eine eindeutig benannte Produktverantwortung mit einem Ergebnisbudget (Zeit, Mittel, Personal) und klaren Zielwerten für zwölf Monate. Planung erfolgt rollierend: Quartalsweise Reviews vergleichen Ziel und Ist, lösen Blockaden, verschieben – wenn nötig – Kapazitäten

und Mittel zugunsten dessen, was nachweislich wirkt. Auf der Plattform-/Stack-Seite wird ähnlich geführt: Das Team verantwortet Re-Use, Integrationszeit, Betrieb und TCO, veröffentlicht einen „Golden Path“ für Anbindungen und begleitet aktiv die Nachnutzer. So entsteht eine Arbeitsteilung, die Wirkung messbar macht: Fachbereiche optimieren die Leistung, Plattformteams maximieren Wiederverwendung und Stabilität. Aus unseren Erfahrungen in Steuerungsprojekten kann durch den Einsatz von Outcome-KPIs z. B. die Zahl der unvollständigen Anträge um bis zu 40 % reduziert werden. Eine gute Steuerung ist datenarm, aber entscheidungsstark. Zu jeder Kennzahl gibt es eine kurze Definition, eine verlässliche Quelle, eine verantwortliche Person und einen Zielwert. Das monatliche Dashboard besteht aus wenigen Kacheln mit Trendpfeilen; Abweichungen werden vorausschauend interpretiert (predictive): Sinkt die digitale Nutzungsquote, bevor ein Rollout stockt? Steigen Nachforderungen, bevor die Medianzeit kippt? Wächst die Integrationsdauer, bevor ein Nachnutzer abspringt? Entscheidungen folgen unmittelbar: Formular-Diät, Onboarding-Sprechstunde, zusätzliche Schnittstellenpflege, klare Eskalation im Betrieb. Auf diese Weise verbindet Steuerung Wirkung (für Bürgerinnen und Bürger) mit Wirtschaftlichkeit (für Organisation und Haushalt) – und macht den Kurswechsel zur Routine, nicht zur Ausnahme.

„Wir denken nicht in Problemen, sondern in Möglichkeiten. Diese Haltung verändert nicht nur die Arbeit in den Fachbereichen der verschiedenen Ebenen, sondern auch die Wirkung nach außen. Eine Verwaltung, die lösungsorientiert arbeitet, gewinnt Vertrauen – weil sie sichtbar handelt und nicht nur um ihrer selbst willen verwaltet.“

Staatsminister Jörg Krauss*



Hebel 5 | Skalierung – Umsetzung von der Einheit zur Fläche

Nicht jede Veränderung muss das ganze Haus betreffen. Oft führt ein Start in einer einzelnen, gut abgegrenzten Einheit am schnellsten zu Ergebnissen. Wählen Sie eine Leistung, die für Menschen relevant ist und bei den Verbesserungen innerhalb weniger Monate realistisch sind. Erste sichtbare Erfolge sind nicht nur messbar, sondern spürbar: Sie stärken das Selbstvertrauen der Teams und zeigen, dass Veränderung gelingen kann. Erfolgsgeschichten verbreiten sich schnell – und schaffen eine Kultur, die Fortschritt belohnt, statt Widerstand zu pflegen. Stellen Sie ein kleines Team auf, das die Schlüsselrollen abdeckt, und geben Sie ihm ein klares Mandat. Nutzen Sie vorhandene Bausteine, definieren Sie drei bis fünf Kennzahlen und heben Sie eine Baseline. Legen Sie einen Review-Termin in drei Monaten fest. Dieser Takt schafft Orientierung, deckt Engpässe auf und macht Fortschritt sichtbar.

Skalierung gelingt, wenn erfolgreiche Muster konserviert werden: Standards, Datenmodelle, Vorlagen für Integrationen und kurze, verständliche Dokumentation. Erfahrungen aus mehreren Verwaltungen zeigen: Wenn skalierbare Muster etabliert sind, sinkt die durchschnittliche Einführungszeit neuer Leistungen deutlich. Die gemeinsame Nutzung von Standards und Playbooks spart bis zu 25 % der Projektkosten. Eine Plattform- oder Stack-Einheit kann diese Elemente pflegen und Nachnutzungen aktiv unterstützen. Wichtig ist, Erfolge sichtbar zu machen – etwa durch kurze Fallberichte mit Zahlen zu Nutzung, Durchlaufzeit und Integrationsdauer. So entsteht eine Lernkultur, in der Entscheidungen auf Grundlage belastbarer Erfahrungen fallen.

Von Hebeln zur Umsetzung zur Wirkung

Wirkungsvolle Transformation beginnt überschaubar – mit einer klar priorisierten Leistung, einer verantwortlichen Person mit Mandat und Zeit sowie wenigen, verständlichen Kennzahlen. Von dort wächst sie in die Fläche. Entlang der fünf Hebel bieten wir passgenaue Unterstützung – von der Konzeption bis zur Umsetzung – immer mit dem Ziel, Ergebnisse schnell sichtbar zu machen und dauerhaft zu verankern.

Als Ausgangspunkt verspricht vor allem der Hebel Führung eine schnelle und nachhaltige Steigerung der Transformationsfähigkeit. Gemeinsam schärfen wir z. B. Verantwortung und Entscheidungswege, richten einen wirksamen Review-Takt ein und stärken vorausschauendes Entscheiden (predictive leadership). Das kann von fokussierten Sparrings bis zu kurzen Enablement-Formaten reichen – etwa Rollenklärung, Mandatsdefinition oder einer kompakten Führungssystematik, die Basis von Ergebnissen statt Aktivitäten steuert.

End-to-End-Abläufe im Rahmen gemeinsamer 80/20-Standards, verständlicher Formulare und klarer Nachweislogik sorgen für schnelle Effekte in der Organisation. Wir unterstützen Sie mit Service-Standard-Kits, Vorlagen für Datenmodelle und „Formular-Diät“-Guides – auch in der Umsetzungs-Begleitung einer Pilotleistung und Dokumentation für die Nachnutzung. Zur Verbesserung der Steuerung erarbeiten wir gemeinsam mit ihnen ein schlankes Wirkungs-Set aus Outcome-KPIs mit Definitionen, Quellen, Zielwert und Verantwortlichen. Dazu gehören ein leichtgewichtiges Dashboard, ein fester Review-Rhythmus

und eine einfache Entscheidungslogik: zwei Maßnahmen bis zum nächsten Review, Fokus auf Engpassbeseitigung. Schließlich sorgen wir im Hebel Skalierung dafür, dass Gutes schnell in die Fläche kommt: standardisierte Muster, Onboarding-Playbooks, kurze Praxis-Guides, Sprechstunden zur Nachnutzung und ein abgestimmter Kommunikationspfad (z.B. „Wie geht's KI?“) können hier wirkungsvolle Instrumente für die Transformationsfähigkeit sein. So entsteht ein wiederholbares Vorgehen.

Transformation beginnt nicht mit Technik, sondern mit Haltung. Wenn Menschen erleben, dass ihr Beitrag Wirkung zeigt, entsteht Energie, die keine Programme erzeugen können. Genau hier setzen wir an: Wir begleiten Organisationen dabei, aus Veränderung ein gemeinsames Erfolgserlebnis zu machen. Für den Einstieg bieten wir ein kurzes toolbasiertes Assessment als Quick Check an: In circa 20 Minuten entsteht so ein Lagebild zu Führung, Prozessen, Systemen und Steuerung – inklusive erster Empfehlungen und einem Startpunkt. Wenn Sie wissen möchten, wo Ihre Organisation heute steht und welche Hebel kurzfristig die größte Wirkung entfalten, vereinbaren Sie auch gerne einen gemeinsamen Quick Check mit uns. In weniger als einer Stunde erhalten Sie eine präzise Lageeinschätzung und konkrete Ansatzpunkte für Ihre nächste Entscheidung.

Quick Check zur Transformationsfähigkeit ihrer Organisation

Der Quick Check richtet sich an Führungskräfte und Leitungspersonen in öffentlichen Organisationen. Er dient der Selbsteinschätzung der Transformationsfähigkeit Ihrer Organisation aus Führungs- und Steuerungsperspektive. In circa 20 Minuten entsteht ein gemeinsames Lagebild zu zentralen Handlungsfeldern und kulturellen Voraussetzungen. Das Ergebnis unterstützt Sie dabei, Prioritäten zu erkennen, Wirkungshebel zu identifizieren und erste Schritte gezielt einzuleiten.

Was Sie erhalten:

- Ein objektiviertes Lagebild der Transformationsfähigkeit Ihrer Organisation
- Fünf bewertete Handlungsfelder mit Stärken und Entwicklungsbedarfen
- Eine Basis für Priorisierung, Dialog und strategische Maßnahmenplanung

Der Quick Check umfasst fünf Themenfelder (Hebel) der Transformationsfähigkeit Führung, Struktur & Prozesse, Systeme, Steuerung und Skalierung. Sie bewerten jeweils Aussagen, die typische Merkmale einer wirkungsorientierten Organisation beschreiben.

Den vollständigen Quick-Check finden Sie unter folgender Adresse:

knbm.net/quick-check-transformation

Kontakt



Fabian Elflein

Manager
Public Sector

Kienbaum Consultants International GmbH
Löwengrube 18
P80333 München, Germany

+49 89 458778-20
fabian.elflein@kienbaum.de

Kienbaum Consultants International GmbH
Löwengrube 18
80333 München, Germany
www.kienbaum.com