



NEGZ

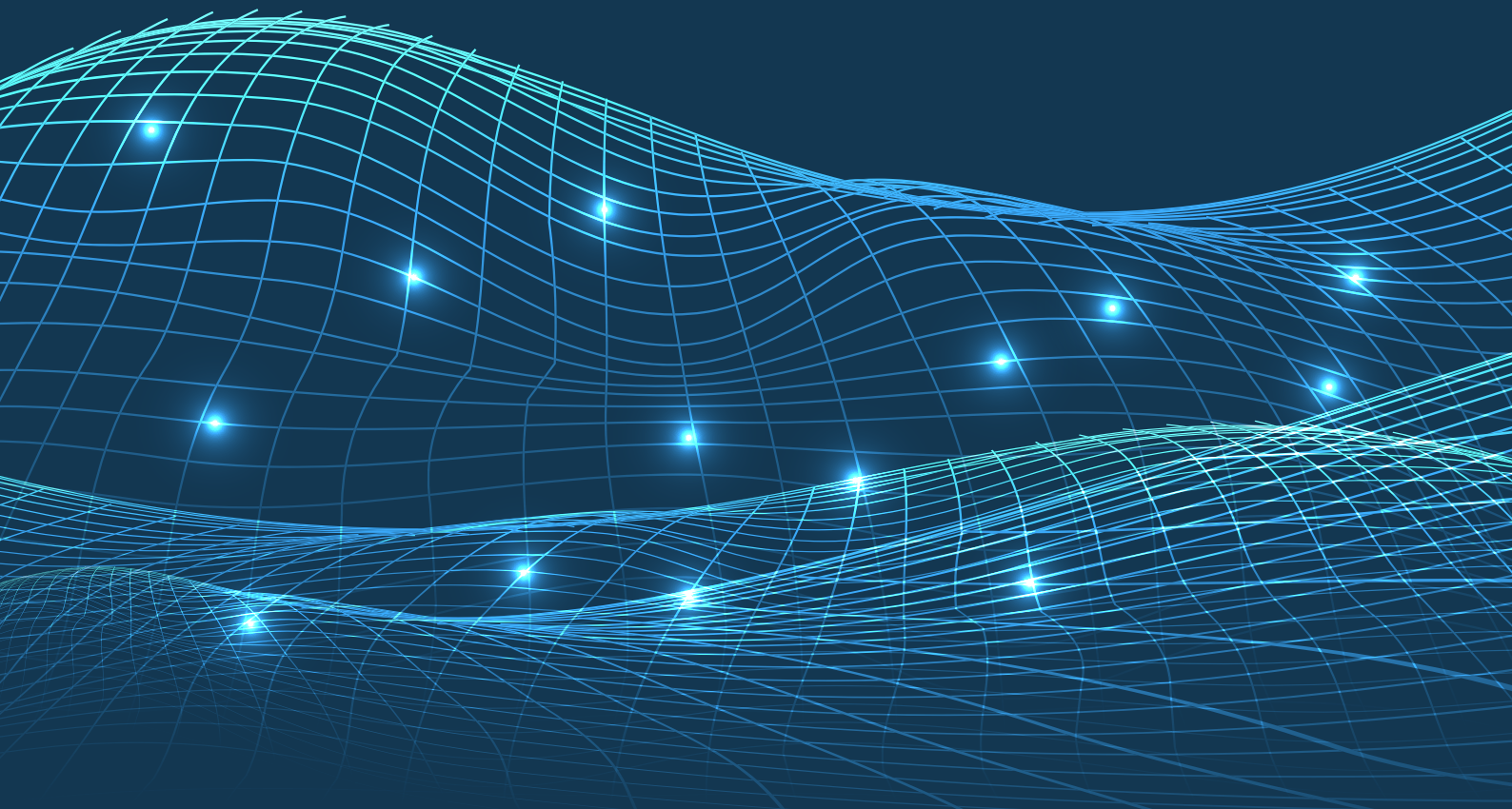
Kompetenznetzwerk
Digitale Verwaltung

Impulspapier

Mehr Transparenz und Kompetenz für mehr Transformation

Dringende Fragen, Szenarien und Handlungsempfehlungen
für eine wirkungsvolle Verwaltung

Andreas Steffen · Jana Janze · Stefanie Köhl



Inhaltliche Ansprechpartner

Andreas Steffen	andreas.steffen@5step.org
Jana Janze	jana.janze@teamjanze.com
Stefanie Köhl	koehl@shi-institut.de

Über das NEGZ

Das NEGZ · Kompetenznetzwerk Digitale Verwaltung ist Fachnetzwerk und Denkfabrik zur Verwaltungsdigitalisierung.

Wir bündeln die Expertise von Unternehmen, Forschungseinrichtungen, öffentlichen Körperschaften und Verbänden, um die Digitalisierung der deutschen Verwaltung zu unterstützen und voranzutreiben.

Wir veröffentlichen Studien und Impulse, veranstalten Austauschformate, vermitteln Kompetenzen und bringen uns in die Fachdiskussion ein.

Impressum

Erscheinungsjahr 2025

ISSN 2626-6032

DOI 10.30418/2626-6032.2025.8



Dieses Werk ist nach „Creative Commons Namensnennung Keine Bearbeitungen 4.0 International“ lizenziert. Sie dürfen das Werk bei Nennung der Urheberinnen und der Lizenz teilen.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0>

Herausgeber

NEGZ e.V.
Markgrafendamm 24 · 10245 Berlin

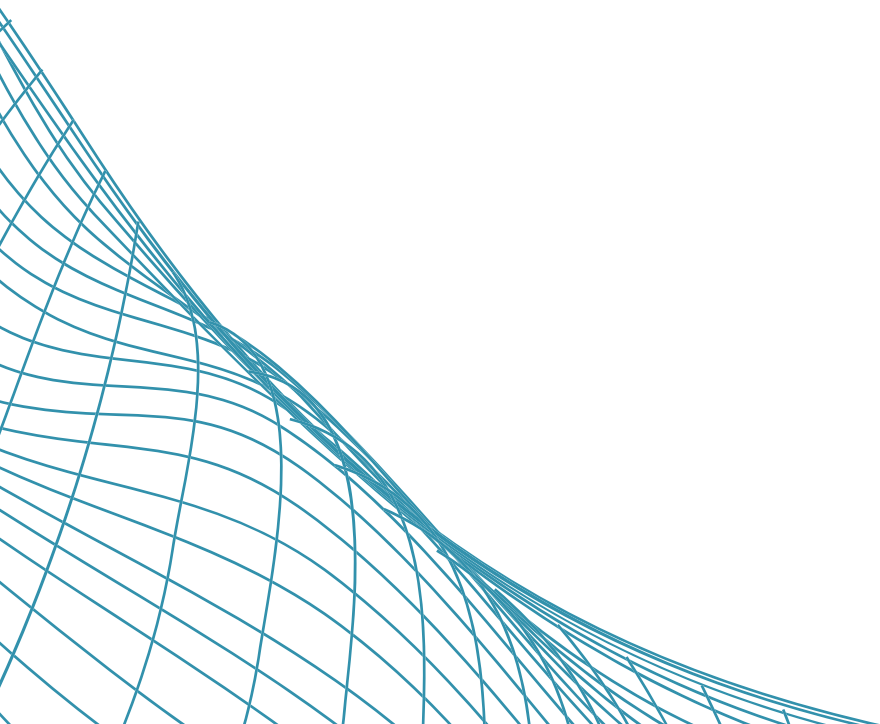
030 7543 89 55
office@negz.org · www.negz.org

Gestaltung: Olena Rudman

Titelbild: Freepik.com – Nutzung gemäß Freepik-Standardlizenz (nicht unter Creative Commons lizenziert).

Inhaltsverzeichnis

EXECUTIVE SUMMARY	5
WIESO, WESHALB, WARUM UND WIE?	6
Anlass und Hintergrund	6
Leitgedanken	7
Ziele und angestrebte Wirkung	9
Methodisch-konzeptionelles Vorgehen	10
PROBLEMFOKUSSIERUNG: WO KLEMMT ES GENAU?	12
Transparenz und Vertrauen: Was sehen wir nicht, obwohl wir es erkennen und wissen müssten?	12
Kompetenz und Verantwortung: Was fehlt im System – und wird verdrängt oder überdeckt?	13
Strukturen, Vergabe und Umsetzung: Was läuft schief im System?	14
DREI ERSTE SZENARIEN FÜR DAS JAHR 2035 – UND DIE WEGE DORTHIN.	15
Szenario 1: Vom Nebel zum Navigationssystem – Transparenz und Vertrauen	15
Szenario 2: Kompetent steuern anstatt sich nur beraten lassen – Kompetenz und Verantwortung	16
Szenario 3: Haushalt denkt Wirkung, Vergabe eröffnet Innovationsstrukturen – Vergabe und Umsetzung	17
UND NUN? WAS WIR DARAUS MITNEHMEN MÜSSEN	19
Forderungen und Handlungsempfehlungen	19
Impulse für konkrete Maßnahmen und deren Wirkung	20
Anknüpfung an die Modernisierungsagenda der Bundesregierung und die Empfehlungen des Nationalen Normenkontrollrats	29
HINTERGRUND UND WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN	31
Teilnehmende des Round Tables	31
Über die Autor:innen	32
Über das Format der NEGZ Round Tables	33
Informationsquellen und Leseempfehlungen	33



Executive Summary

Deutschland investiert seit Jahren substanziell in Verwaltungsdigitalisierung – dennoch sind Entscheidungsgrundlagen, Vergaben und Mittelverwendung sowie erreichte Wirkungen selten ausreichend transparent; Auftraggeber- und Umsetzungskompetenzen sind ungleich verteilt, Zuständigkeiten zersplittert. Der für das Impulspapier initiale Round Table am 12. September 2025 in Berlin brachte vielfältige Erfahrungen und Perspektiven aus Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft zusammen, um mitunter eklatante Missstände offen zu benennen, notwendige Transparenz- und Wirkungsstandards sowie Ansätze zum Kompetenzaufbau zu skizzieren – und zugleich konkrete, teils kurzfristig umsetzbare Schritte aufzuzeigen.

Die fünf wichtigsten Handlungsbereiche:

» **1. Transparenz ist Voraussetzung für Vertrauen und Wirkung.**

Politische und administrative Entscheidungen müssen nachvollziehbar dokumentiert und regelmäßig evaluiert werden. Bürger:innen, Wirtschaft und Parlament sollen erkennen können, wer welche Aufträge erhält, zu welchen Konditionen und mit welchem Ergebnis. Echte Wirkungstransparenz ersetzt reine Output-Kennzahlen und Rankings. Mehr Partizipation stärkt die Akzeptanz und demokratische Legitimation.

» **2. Kompetenz ist der blinde Fleck vieler Reformen – und entscheidet über Handlungsfähigkeit.**

Führungskräfte der Verwaltung brauchen strategische, analytische und gestalterische Fähigkeiten: Management, Wirkungsmessung, Projektsteuerung und Transformationskompetenz. Auftraggeberkompetenz ist zentral – ohne sie bleibt die Verwaltung abhängig von Dritten. Eine neue Führungskultur setzt auf Change-Leadership, klare Kommunikation und faktenbasierte Wirkung anstatt Symbolpolitik.

» **3. Vergabeprozesse modernisieren und innovationsfähig gestalten.**

Überbürokratische und risikoaverse Verfahren hemmen Fortschritt. Es braucht agile, lebenszyklusorientierte und technologieflexible Ausschreibungen. Öffentliche Beschaffung wird zum Lernraum für neue Ideen – mit rechtlich abgesicherten Experimentier- und Iterationsräumen.

» **4. Beratung und Dienstleistersteuerung neu denken.**

Staat und Dienstleister bilden ein gemeinsames Wirkungssystem: Transfer- und Umsetzungsberatung ersetzt klassische Gutachten. Verbindliche Rollen, Qualitätsindikatoren und erfolgsabhängige Vergütung sichern echten Mehrwert.

» **5. Wandel ist kulturell und organisatorisch – nicht nur technisch.**

Transformation verlangt eine lernende Verwaltung, die überprüft, vereinfacht und sich anpasst. Politische Steuerung und operative Facharbeit sind zu trennen; Spitzenpositionen sollen nach Eignung, nicht nach Parteilichkeit besetzt werden. Eine wirkungsorientierte Haushaltslogik schafft Anreize für Effizienz und messbare Ergebnisse.

Dieses Impulspapier richtet sich mindestens an drei Adressatenkreise, die jetzt zusammenarbeiten und gemeinsam „liefern“ müssen: Politische Führung (Bund/Länder/Kommunen), Oberste Verwaltungsleitungen inklusive CDO/CIO sowie Beschaffungsverantwortliche und IT-Dienstleister.

Die entscheidenden Aufgaben: Transparenz herstellen, Kompetenzen stärken, Standards durchsetzen, Vergaben im Hinblick auf ihre Wirkungsorientierung durchführen. Wer Verantwortung trägt, muss sich angesprochen fühlen – und handeln. Jetzt.

Wieso weshalb warum und wie?

Anlass und Hintergrund

Modernisierung und insbesondere Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung sind keine Optionen – sie sind dringende Pflicht. Umso mehr lohnt es sich zu prüfen, wieso Unzufriedenheit herrscht, woran viele Initiativen in diesem Bereich scheitern und weshalb dabei Unmengen an Steuergeldern schlichtweg verbrannt werden – um dadurch zu einem besseren Handeln zu kommen.

Im NEGZ Round Table „Mehr Transparenz und Kompetenz für mehr Transformation“ am 12.9.2025 in Berlin wurde eine Bestandsaufnahme von Missständen bei der Gestaltung, Vergabe sowie Umsetzung von Vorhaben in der Verwaltungsdigitalisierung vorgenommen. Ziel war es, dringend zu klärende Fragen und konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten, die die Digitalisierung des öffentlichen Sektors weiter voranbringen und die Entscheidungsbefähigung relevanter Akteur:innen unterstützen. In den vergangenen Monaten und Jahren haben sich Berichte¹ gehäuft, welche die bestehenden strukturellen und auch kulturellen Probleme der Verwaltungsmodernisierung deutlich sichtbar machen. Was lange Zeit vor allem als Gefühl oder Einzelwahrnehmung galt, wird inzwischen regelmäßig in Medien, Studien und öffentlichen Debatten thematisiert.

„Verschleiern, Verschwenden, Klüngeln“: Ein im Februar 2025 von FragDenStaat veröffentlichter Bericht zeigt, wie gering die Transparenz ist, wenn es um öffentliche Gelder geht, die der Staat für Beratung und in Umsetzungsprojekten ausgibt. Hier braucht es dringend mehr Offenheit und Einblick, was warum an wen für welchen Zweck und mit welchem Ergebnis aus Steuermitteln investiert wird. Gleichzeitig führen viele Vergaberegeln Aspekte wie Wirtschaftlichkeit, Effizienz, Effektivität, Geschwindigkeit und Innovationsfähigkeit ad absurdum und verursachen immense Aufwände.

Auftraggeberkompetenz, Führungsverständnis und Organisationssteuerung: In vielen Umsetzungsbereichen ist die öffentliche Verwaltung schlichtweg überfordert, das verdeutlicht u. a. das Strategiepapier „Deutschland muss einfacher werden“ des Normenkontrollrats (Februar 2025). Vielerorts sind die verantwortlichen Entscheider:innen überlastet, wissen nicht genau, was konkret benötigt wird, welche Ziele und welcher realistische Nutzen damit verbunden sein sollten und wie die Realisierung effizient wie effektiv erfolgen könnte.

Für welchen Zweck, mit welchen Zielen und Ergebnissen wird wie viel von unseren Steuern zur Digitalisierung ausgegeben? Man „darf“ fast schon froh sein, dass die Bürger:innen unseres Landes solche Fragen kaum stellen und Forderungen nach mehr Transparenz und Kompetenz nicht täglich als lautstarke Demonstrationen vor dem Bundeskanzleramt erfolgen. Doch die Unzufriedenheit mit der Leistungsfähigkeit des Staates zeigt sich an Stammtischen und in Wahlergebnissen.

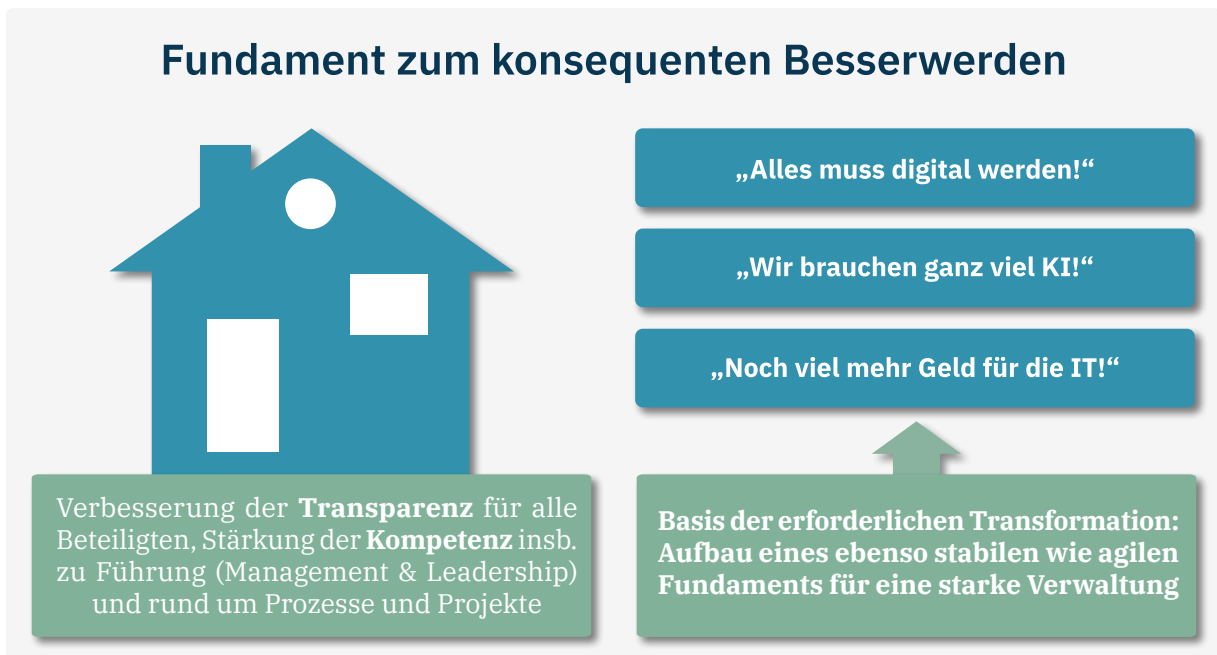
Transparenz und Kompetenz: In beiden Themenkomplexen geht es nicht um IT-Budgets, Software-Tools oder IT-Weiterbildungen zu Künstlicher Intelligenz, Cloud, Blockchain & Co.; vielmehr betrifft es noch zu selten beleuchtete Rahmenbedingungen und strukturelle Grundlagen „unterhalb des IT-Layers“, die ebenso zwingend wie dringend für das Gelingen der digitalen Transformation der deutschen Verwaltung sind – und ebenso wichtig: um darüber auch das Vertrauen der Zivilgesellschaft und Wirtschaft in den Staat insgesamt zu stärken.

¹ Dieser und weitere Berichte sind in den Informationsquellen und Leseempfehlungen aufgelistet.

Leitgedanken

Die Bemühungen zur Digitalisierung und grundlegenden Modernisierung der deutschen Verwaltung brauchen unterhalb von IT, Cloud, KI & Co., also als Basis für „all die digitalen Dinge“, die gefordert werden und denen gearbeitet wird, ein kluges, ebenso stabiles wie agiles Fundament – das an vielen Stellen noch fehlt. Transparenz und Kompe-

tenz bilden zentrale Bausteine dieses Fundaments: Transparenz über Ziele, Mittel und Wirkungen ermöglicht eine wirksame Steuerung. Kompetenz in Führung, Management und Umsetzung sichert die Handlungs- und Veränderungsfähigkeit. Erst das Zusammenspiel beider Faktoren befähigt Bund, Länder und Kommunen, als leistungsfähige, lernende und zukunftsorientierte Verwaltung zu agieren – und damit die Grundlage für echte Transformation zu schaffen.



Gleichzeitig darf Transparenz nicht als Selbstzweck verstanden werden: Empirische Untersuchungen² zeigen vielmehr, dass Offenheit unter bestimmten Bedingungen Vertrauen fördern, in anderen aber auch Irritation oder Misstrauen verstärken kann – etwa, wenn sie vor allem Probleme oder Konflikte sichtbar macht, ohne diese nachvollziehbar einzuordnen. Echtes Vertrauen entsteht nicht durch Transparenz allein, sondern durch die Qualität der kommunizierten Informationen, ihre Einbettung in glaubwürdiges Handeln und die Fähigkeit, Entscheidungsprozesse verständlich zu erklären. Transparenz ist somit notwendige, aber keine alleinig hinreichende Bedingung für Vertrauen. Demokratie-theoretisch bedarf eine verantwortliche Verwaltung auch geschützter Räume der Beratung und Abwägung: vollständige Öffentlichkeit in jeder Phase kann die Ehrlichkeit und Ergebnisoffenheit von Prozessen gefährden. Erst in einem ausgewogenen Verhältnis von Offenheit und Vertraulichkeit entfaltet Transparenz ihre vertrauensbildende Wirkung – als Ausdruck von Rechenschaft.

Transparenz und Kompetenz verstärken sich gegenseitig. Gemeinsam bilden sie die Grundlage einer wirksamen, verantwortlich agierenden und auch nachhaltig lernenden

Verwaltung: Transparenz – bspw. bei Vergabe und späterer Wirkungsmessung – ermöglicht nachvollziehbare Entscheidungen, fördert das Lernen aus Erfolgen und Fehlern und stärkt Vertrauen in Prozesse. Kompetenz befähigt, Transparenz gezielt herzustellen, Daten zu nutzen und Entscheidungen wirkungsorientiert zu treffen. Wo beides zusammenkommt, entsteht Steuerungsfähigkeit statt Symbolpolitik, Wirkung statt Aufwand – die entscheidende Voraussetzung für eine handlungsfähige Verwaltung. Standardisierung spielt dabei eine zentrale, oft unterschätzte Rolle. Sie schafft die strukturellen Voraussetzungen, damit Transparenz und Kompetenz im Verwaltungshandeln wirksam werden können. Einheitliche Begriffe, Datenmodelle, Schnittstellen und Vorgehensweisen machen Prozesse nachvollziehbar und vergleichbar – und damit transparent. Zugleich reduziert Standardisierung Abhängigkeiten von Einzelpersonen oder Dienstleistern, stärkt Auftraggeber- und Steuerungskompetenz und ermöglicht, auf gemeinsamem Wissen und bewährten Verfahren aufzubauen anstatt immer wieder neu zu beginnen. Dadurch wird Standardisierung zum verbindenden Element zwischen Transparenz und Kompetenz – und zu einem zentralen Hebel wirksamer Verwaltungsmodernisierung.



² Exemplarisch sei hier „The effect of transparency in trust in government: a cross-national comparative experiment“ (Grimmelikhuijsen et al., 07/2013) genannt. Auch dieser Artikel ist in den Literaturquellen verlinkt.

Kompetenz unterstützt Transparenz:

Prozess- und Projektführung

klar dokumentierte Prozesse und Ziele;
Lernen aus Projekten

Digitalkompetenz

Aufbau digitaler Transparenzportale

Wirkungskompetenz

nutzbare Datenbasis für
Nachvollziehbarkeit

Kommunikationskompetenz

verständliche und vertrauensbildende
Darstellung von Verwaltungshandeln

Ziele und angestrebte Wirkung

Dieses NEGZ-Impulspapier zielt darauf ab, strukturelle Missstände zu benennen, aber auch zentrale Stellschrauben und konkrete Lösungsansätze für mehr Wirkung bei der Verwaltungsdigitalisierung zu formulieren.

Die Herausforderungen sind groß, die Erwartungen ebenso. Weder ein einzelner Round Table noch ein Papier wie dieses können die grundlegenden Probleme der Verwaltungsmodernisierung lösen – wohl aber **Orientierung geben, Prioritäten setzen** und den dringend notwendigen **Diskurs weiter anstoßen**. Dazu braucht es nicht noch mehr Strategien oder Programme, sondern Klarheit über die zentralen Hebel und den Mut, sie endlich zu bewegen. Dieses Impulspapier versteht sich als **Auftakt, um genau das zu tun:**

» **Politische Wirkung:**

Bewusstseinsschärfung insbesondere in den Leitungsebenen für die dringende Notwendigkeit von Reformen in der Vergabe, bei der Kompetenzentwicklung und hinsichtlich der Transparenz staatlicher Digitalisierungsprojekte und angrenzender Vorhaben.

» **Wirkungsmessung und Evaluation:**

Dieses Impulspapier und die wissenschaftliche Fundierung können Grundlagen und Kriterien zur kontinuierlichen Wirkungsmessung der Maßnahmen bieten.

» **Wissenschaftliche Fundierung:**

Sammlung von empirischen Erkenntnissen und Best Practices zur Verwaltungsmodernisierung, die in die politische und gesellschaftliche Debatte einfließen.


» **Netzwerk- und Kooperationsförderung:**

Zusammenführung relevanter Akteure aus Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft, um interdisziplinäre Lösungsansätze zu fördern.

Dieses Impulspapier versteht sich nicht als Abschluss, sondern als Auftakt: kein weiteres Dokument, das in Schubladen oder Dateisystemen verschwindet, sondern ein wirkungsorientiertes Arbeitsinstrument – **zum Lesen, Diskutieren, Weiterdenken und Anwenden.**


Output

Das Impulspapier wird gelesen und verstanden. Es wird intensiv über dessen Inhalte diskutiert.




Outcome

Fragen aus dem Round Table werden beantwortet und die Handlungsempfehlungen umgesetzt.



Impact

Die Zufriedenheit mit der Verwaltung steigt. Das Vertrauen in den Staat wird gestärkt und wächst.



Nicht alle Fragen zu den Themenkomplexen Transparenz und Kompetenz konnten im Round Table abschließend diskutiert oder beantwortet werden. Jedoch bietet dieses Impulspapier zahlreiche Anregungen, um neue Fragen zu stellen, je Organisation/Anwendungsbereich eigene Schwerpunkte zu setzen und konkrete Handlungsimpulse aufzunehmen. Auch drei exemplarische Zukunftsbilder laden dazu ein, das eigene Handeln zu spiegeln und weiterzuentwickeln:

- » Welche Elemente können wir als Behörde, als Stadt, Region oder Land konkret anstreben?
- » Wo braucht es je Organisation bzw. Anwendungsfeld eigene, neue Zielbilder und Wege?
- » Welche Wirkung wollen wir als Organisation erzielen – und wie können wir sie messen?

Methodisch-konzeptionelles Vorgehen

Die hier dargestellten Erkenntnisse basieren auf offenen Diskussionen, gemeinsamen Diskursen und dem Austausch unterschiedlicher Erfahrungen und Perspektiven im Round Table. Das Impulspapier fasst die Ergebnisse dieses mehrstufigen Prozesses zusammen und ergänzt sie um eine analytische Verdichtung. Dabei wurden die Impulse der Teilnehmenden³ von den Autor:innen für dieses Papier weitergedacht, ausdifferenziert und vertieft. Dieses Impulspapier stellt dadurch also keine bloße Doku-

mentation von Einzelbeiträgen dar, sondern reflektiert die übergreifenden Muster, Strukturen und Transformationspotenziale, die im Dialog zwischen Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sichtbar wurden.

Vorbereitung

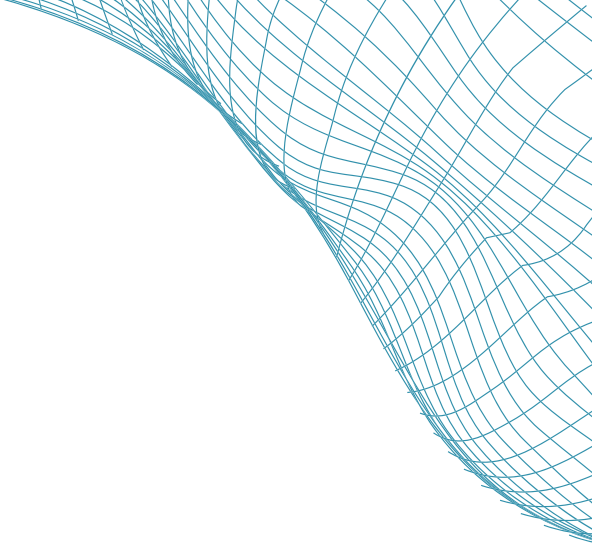
Zur inhaltlichen Einstimmung und Sicherstellung eines gemeinsamen Bezugsrahmens erhielten die Teilnehmenden im Vorfeld Informationsmaterialien zu den Kernbegriffen Transparenz und Kompetenz und deren Zusammenhang als Basis wirksamer Verwaltungstransformation. Dieses Fundament diente der Vereinheitlichung des Verständnisses, warum die beiden Dimensionen Transparenz und Vertrauen wie auch Strukturen, Vergabe und Umsetzung als Grundpfeiler moderner, lernender und verantwortlich agierender Verwaltung verstanden werden müssen und sich gegenseitig beeinflussen.

Impuls und Problemfokussierung

Den Auftakt der Veranstaltung am 12.9.2025 bildete ein inhaltlicher Impuls der Moderator:innen, der den thematischen Rahmen spannte und in die Diskussion einführte. Anschließend wurde in einem „Gallery Walk“ an drei Themenstationen zu diesen Bereichen gearbeitet:

- (1) **Transparenz und Vertrauen**
- (2) **Kompetenz und Verantwortung**
- (3) **Strukturen, Vergabe und Umsetzung**

³ Siehe Übersicht der Teilnehmenden im Anhang.



An jeder Station waren prägnante Leitfragen ausgehängt, die zur Identifikation zentraler Problemfelder und Missstände anregten. Die Teilnehmenden bewegten sich in Gruppen zwischen den Stationen, sammelten Gedanken, dokumentierten Beobachtungen und diskutierten in einer abschließenden Plenumsrunde die zentralen Befunde. Diese kollektive Validierung diente der Einordnung und Gewichtung der identifizierten Problemkomplexe.

Entwicklung von Zukunftsszenarien

Aufbauend auf diesen Problemfeldern wurden in einer zweiten Arbeitsphase exemplarisch drei anregende und erstrebenswerte Zukunftsbilder für das Jahr 2035 erarbeitet. In drei Gruppen formulierten die Teilnehmenden wünschenswerte Zustände von Staat, Verwaltung und dem Verhältnis zu Bürgern und Unternehmen. Diese Szenarien fördern Reflexion und Handlung: Sie sollen inspirieren, neue Wege zu erproben und Veränderung praktisch umzusetzen. Die Ergebnisse wurden anschließend im Plenum vorgestellt, diskutiert und um Perspektiven aus anderen Gruppen ergänzt.

Ableitung von Umsetzungswegen

In einer letzten Phase erarbeiteten die Gruppen konkrete Wege zur Realisierung der exemplarischen Szenarien: Welche institutionellen, rechtlichen und kulturellen Veränderungen sind erforderlich, um die skizzierten Zielbilder zu erreichen? Hierbei wurden Hebel und Verantwortlichkeiten benannt. Die abschließende Plenumsdiskussion diente der Integration dieser Ergebnisse, der Klärung offener Widersprüche und der Formulierung erster gemeinsamer Empfehlungen.

Problemfokussierung: Wo klemmt es genau?

Im Round Table wurden Missstände anhand von inspirierenden Leitfragen gesammelt. Sie zeigen auf, wo die auffälligsten Probleme liegen und was deren Folgen sind – um danach Lösungen zu finden.

Transparenz und Vertrauen: Was sehen wir nicht, obwohl wir es erkennen und wissen müssten?

- » **Wo sind auffällige Intransparenzen im Verwaltungshandeln zu erleben – etwa bei Zielen, Zuständigkeiten, Entscheidungswegen oder deren Dokumentation?**
- » **In welchen Fällen wissen selbst Beteiligte nicht mehr, wie Entscheidungen zustande kamen oder warum Mittel vergeben wurden?**
- » **Welche Erfahrungen, Kommunikationsmuster oder Projektmisserfolge untergraben das Vertrauen in Verwaltung und Politik?**

Wir steuern, insbesondere bei Vorhaben zur Transformation von Staat und Verwaltung, oft im Nebel. An vielen Stellen fehlt ein klares Zielbild; Zuständigkeiten überlappen sich bei Bund, Ländern und Kommunen, und niemand kann auf Anhieb sagen, wer was bis wann entscheidet. Entscheidungen entstehen in langen Schleifen; Protokolle, Beschlüsse oder To-dos liegen verteilt in Mails, Tools und Köpfen. Wir dokumentieren uneinheitlich, halten Entscheidungswege kaum konsistent fest – und wundern uns, warum selbst die Beteiligten am Ende nicht mehr erklären können, weshalb Projekte priorisiert wurden. Programme und Projekte laufen unverbunden nebeneinander, Initiativen überlappen, Zuständigkeiten verschwimmen, erzeugen Widersprüche und Verwirrung – nach innen wie nach außen.

Hinzu kommt eine Kultur der Absicherung, die Tempo aus jeder Umsetzung nimmt: Lieber noch eine Prüfung, noch eine Schleife – bis das Vorhaben an Komplexität erstickt. So entsteht ein System, das viel kontrolliert und nur wenig liefert. Wir scheuen sichtbare Fehler, also scheitern Projekte nicht – sie versanden. Solange wir Ziele nicht einheitlich dokumentieren, Zuständigkeiten nicht klar zuschneiden und Entscheidungen nicht nachvollziehbar machen, arbeiten wir weiter mit angezogener Handbremse – und zahlen den Preis in Verzögerung, Verwirrung und Vertrauensverlust.

Im Bereich der Beschaffung und Vergabe gilt ein fataler Reflex: „Antrag gestellt = Projekt geschafft“. Wir feiern die Vergabe, ohne Wirkung zu sichern. Auf der anderen Seite müssen die Mitarbeitenden bis ins Detail – fachlich, technisch, organisatorisch – verstehen, was genau sie einkaufen wollen. Verantwortliche wechseln, Aussagen werden mündlich nachjustiert – der Entstehungspfad der Entscheidung verwischt. Am Ende bleibt nur das Ergebnis, nicht der Weg dorthin – und damit keine Rechenschaft, keine Lernchance, kein Vertrauen.

Wir verwechseln Absicherung mit Qualität – und verlieren Vertrauen. Ganz oft diffundiert Verantwortung, niemand sagt klar: „Das war meine Entscheidung – und so lernen wir daraus.“ Großprojekte stolpern oft über Zuständigkeitslücken, Vergaben dauern länger als die Technologie hält, Förderentscheidungen bleiben intransparent. In der Kommunikation dominieren Sprechzettel mit Phrasen statt Substanz, Erfolge ohne Kennzahlen und Risikorhetorik („erst prüfen, dann prüfen wir nochmal“). So entsteht das Bild einer Verwaltung, die zu viel kontrolliert, zu langsam liefert und zu selten erklärt, warum und wozu sie etwas tut. Im Ergebnis bedeutet dies, dass wir zu wenig lernen, wirksame Iteration ausbleibt und Vertrauen erodiert.

Kompetenz und Verantwortung:

Was fehlt im System – und wird verdrängt oder überdeckt?

- » **Welche Aufgaben oder Rollen werden regelmäßig ohne die notwendigen Kompetenzen übernommen – und wie äußert sich das?**
- » **Wo ist die Abhängigkeit von externen Dienstleistern oder Berater:innen besonders hoch? Warum ist das so? Was sind die Auswirkungen?**
- » **In welchen Situationen fehlt es an klarer Verantwortung, Orientierung oder Vorbereitung, wodurch Entscheidungsträger:innen überfordert oder allein gelassen werden?**

Digitale Transformation der Verwaltung scheitert weniger an der Technik, sondern an fehlenden Kompetenzen und unklaren Verantwortlichkeiten. Vielerorts herrscht Unsicherheit darüber, wer in Projekten tatsächlich entscheidet, steuert und Verantwortung trägt. Viele der Führungskräfte sind fachlich überlastet, während methodisches Wissen über moderne Projektsteuerung, Organisationsentwicklung, Architekturen und agile Beschaffung fehlt. Diese Lücke führt dazu, dass strategische Entscheidungen ausgelagert werden – häufig an externe Beratungen, deren Mandate wiederum selten messbar auf Wirkung ausgerichtet und transparent gesteuert werden. Damit droht der Staat seine eigene Steuerungsfähigkeit schrittweise zu verlieren.

Kern des Problems ist die Auftraggeberkompetenz. Vorhaben wirkungsorientiert beauftragen, priorisieren, finanzieren und sie – einschließlich Zielbild, Wirkungsmodell und messbaren Ergebnissen – verantworten: meist Fehlanzeige. Kompetenzaufbau wird vielerorts lediglich als Schulungsfrage behandelt, nicht als Bestandteil der strategischen Organisationsentwicklung. Skills, die heute noch zu selten vorhanden sind: Produktmanagement im öffentlichen Kontext, Service-Design, Daten- und Prozesskompetenz (inkl. BPMN), Vergabekompetenz für iterative/mehrphasige Verfahren, auch Change-, Risiko- und Stakeholder-Management sowie die Fähigkeit, Wirkung

zu planen (bspw. durch Szenarioarbeit oder digitale Zwillinge) und zu messen (KPIs, OKRs, Service-Levels, Reifegradmodelle).

Beschaffung und Skalierung sind zentrale Hebel, dafür braucht es Kompetenz in (mindestens) zweierlei Richtung: Fachliche Handlungskompetenz für die kluge Durchführung und ebenso Kompetenz im Sinne von Führung und Verantwortungsübernahme, um Veränderungen durchsetzen zu können. Denn Verträge werden zu häufig noch als einmalige Werkverträge gedacht, nicht als produktbezogene Leistungsbündel mit klaren Ergebniskriterien, Wartungs-/Betriebsverantwortung, Nachnutzungsrechten und Budgetierung über den Lebenszyklus. Das EFA-Prinzip wird zu selten in echte Anwendung gebracht; aktuell herrscht noch zu oft das Adam-Prinzip: „Alle digitalisieren alles mehrfach.“ Es fehlen Skaleneffekte durch standardisierte Schnittstellen, verbindliche Referenzarchitekturen, katalogisierte Bausteine, Musterleistungsverzeichnisse, vergabefeste Open-Source-Klauseln, verbindliche Nachnutzungs- und Pflegebudgets oder eine transparente Leistungsbilanz über alle Ebenen hinweg.

Auch die Kultur bremst: Absicherung schlägt Lernen, Formalität schlägt Wirksamkeit. Verantwortung wird nach oben oder außen delegiert, anstatt dort gestärkt, wo Entscheidungen fallen. Kompetenz und Verantwortung bedingen einander: Ohne klare Zuständigkeiten verpufft jedoch Know-how; ohne systematischen Kompetenzaufbau bleibt Verantwortung leer; ohne das relevante Selbstverständnis der Verwaltung als lernende Organisation erhöht der Staat eigene Abhängigkeiten und verliert seine Gestaltungs- und Steuerungsfähigkeit.

Strukturen, Vergabe und Umsetzung: Was läuft schief im System?

- » **Wo versagen Vergabeprozesse systematisch?**
- » **Welche Denkfehler, Routinen oder Beharrungskräfte verhindern wirksame Veränderung?**
- » **Welche Beispiele zeigen besonders eindrücklich, wie Ressourcen ineffektiv gebunden oder sogar verschwendet werden?**

Die Vergabe- und Umsetzungsprozesse der öffentlichen Verwaltung sind ein zentrales Nadelöhr staatlicher Modernisierung. Zwar existieren zahlreiche rechtliche Regelungen, die Transparenz, Wirtschaftlichkeit und Fairness sichern sollen, in der Praxis führen sie jedoch häufig zum Gegenteil: zu Intransparenz, Ineffizienz und Innovationshemmnissen. Vergabeverfahren folgen oftmals starren, mitunter überformalisierten Abläufen, die kaum Raum für Anpassung oder kreative Lösungen lassen. Formalisierung ist grundsätzlich notwendig – sie sichert Rechtmäßigkeit, Nachvollziehbarkeit und Gleichbehandlung. Problematisch wird sie jedoch dann, wenn sie zu Prozessen führt, die ineffizient, schwerfällig und innovationsfeindlich sind. Statt wirkungsorientiert zu agieren, wird häufig nach „Schema F“ verfahren – mit Fokus auf korrekte Durchführung, nicht auf das bestmögliche Ergebnis.

Dadurch entstehen Verfahren, die Projekte bereits im Vorfeld mit unverhältnismäßigem Aufwand belasten. In vielen Vergaben dominiert noch immer die Logik des niedrigsten Preises. Kurzfristige Sparsamkeit wird dabei teuer erkaufte: Fehlende Qualität, Nachbesserungen oder komplizierte Wartungsverträge treiben die Gesamtkosten häufig weit über das ursprünglich kalkulierte Budget hinaus. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen sind zu wenig auf den gesamten Lebenszyklus und die tatsächliche Wirkung eines Projekts ausgerichtet. Gleichzeitig verschleiern komplexe Geldflüsse

zwischen Bund, Ländern und Kommunen den tatsächlichen Einsatz und die Wirkung öffentlicher Mittel. Millionenbeträge wandern über Kooperationsvereinbarungen, ohne dass nachvollziehbar ist, welche konkreten Leistungen damit finanziert wurden – geschweige denn, welcher Nutzen oder messbare „Return on Investment“ daraus tatsächlich entstanden ist.

Hinzu kommt eine Verwaltungs- und Organisationskultur, die Veränderung und Innovation eher bremst als befördert. Viele Strukturen sind durch tief verankerte Angst- und Absicherungskultur geprägt. Verantwortung wird vermieden, Engagement selten belohnt. Routinen und Beharrungskräfte verhindern, dass vorhandener Änderungswille in echte Bewegung übersetzt wird. Das „Not invented here“-Syndrom sorgt dafür, dass Lösungen lieber neu entwickelt als übernommen werden. Machtlogiken, Silodenken und politisch motivierte Entscheidungen überlagern fachliche Vernunft. Schlüsselpositionen sind oft parteipolitisch besetzt, während Fachkompetenz zu wenig Gewicht hat. Daraus entsteht eine „organisierte Verantwortungslosigkeit“ – Zuständigkeiten sind diffus, Fehler bleiben folgenlos, und Lernen aus Scheitern findet kaum statt.

Diese strukturellen und kulturellen Muster führen dazu, dass Ressourcen ineffektiv gebunden oder sogar verschwendet werden. Millionenbeträge fließen, ohne dass sichtbare Ergebnisse entstehen. Was als Fortschritt verkauft wird, erschöpft sich oft in schöngefärbten Rankings oder Kennzahlen – ohne echte Überprüfung der Wirkung für die Bürger:innen und die Wirtschaft. Nachnutzung und Skalierung scheitern an föderaler Fragmentierung und fehlender Interoperabilität. Die Folge ist ein Flickenteppich aus Parallelstrukturen. Auch die haushaltsrechtliche Logik trägt dazu bei, dass Effizienz selten belohnt wird – was ausgegeben ist, gilt als Erfolg; was eingespart wird, verschwindet im nächsten Budget.

Drei erste Szenarien für das Jahr 2035 – und die Wege dorthin

Im Round Table wurden drei beispielhafte Szenarien⁴ für das Jahr 2035 skizziert, die anschaulich zeigen, welche Wirkungen aus gesteigerter Transparenz und Kompetenz resultieren können. Diese Szenarien sind weder Science-Fiction noch Fantasy – sondern sind zu Teilen heute bereits dringend erforderlich. Es braucht darüber hinaus noch viele weitere solcher greifbaren Szenarien, die zu echten Erfolgsgeschichten werden.

Szenario 1: Vom Nebel zum Navigationssystem – Transparenz und Vertrauen

Im Jahr 2035 erleben Bürger:innen und Unternehmen die öffentliche Verwaltung als verlässlichen, nachvollziehbaren und dialogfähigen Dienstleister. Lebenslagen- und geschäftslagenbezogene Leistungen sind einheitlich gestaltet und auffindbar – unabhängig davon, bei welcher Behörde ein Anliegen beginnt. Transparenz des Fortschritts und Status eines Prozesses ist Standard: Bürger:innen wie auch Unternehmen sehen jederzeit, wo ihr Vorgang steht, welche nächsten Schritte anstehen und wer verantwortlich ist.

Verwaltung arbeitet im Jahr 2035 wie ein modernes Service- und Produktunternehmen – mit klaren Rollen und verbindlichen Standards. Vor allem messbare Wirkungen bestimmen das Handeln! Ergebnisse zählen mehr als Input. Architekturprinzipien, technische Aspekte wie APIs, Events, Referenzprozesse, ebenso Standardmodule und Nachnutzungspflichten verhindern Insellösungen. „Build once, use many“ ist gelebte Praxis in allen Organisationen der Verwaltung – ob in Kommunen, Ländern, im Bund oder auch bei den IT-Dienstleistern. Beschaffung und Vergabe folgen ergebnisorientierten Vertragsmodellen.

Gleichzeitig wird Beratung als Transfer und

Umsetzung organisiert. Berater:innen verfolgen einheitliche Leistungsbilder, klare Qualitätskriterien; die Vergütung wird an Wirkung und Servicequalität gekoppelt. Mittelverwendung und Wirkung der Vorhaben sind nachvollziehbar – von der Vergabe bis zum Ergebnis. Und genau dieses Resultat liegt maschinenlesbar vor. Über digitale Wirkungsdashboards ist jederzeit nachvollziehbar, wie Mittel zwischen Bund, Ländern und Kommunen eingesetzt werden, wer für welche Aufgaben zuständig ist und welche Wirkung entstehen soll bzw. entstanden ist. Entscheidungsgrundlagen werden veröffentlicht und sind überprüfbar. Fehler oder gescheiterte Vorhaben werden offengelegt – als Lernbasis.

Auch nach außen kommuniziert die Verwaltung proaktiv, misst und veröffentlicht Servicequalitäten und nutzt Feedback der Nutzer:innen systematisch für Verbesserungen. Offene Schnittstellen und Standards sorgen dafür, dass Lösungen skaliert und wiederverwendet werden. Somit entstehen Vertrauen und Handhabbarkeit: weil es funktioniert, erklärbar ist und beteiligend gestaltet wird.

Highlight des Szenarios: Weil Prozess-Statusanzeigen, offene Daten zu Vergaben und Wirkungen sowie einheitliche, wiederverwendbare Services flächendeckend etabliert wurden, steigt die Zufriedenheit mit Behördenleistungen deutlich; mehr als 90 Prozent der Standardanliegen werden innerhalb von 48 Stunden erledigt oder mit verbindlichem nächsten Schritt kommuniziert.

Um dieses Szenario zu erreichen:

- » sind einheitliche Benutzeroberflächen, gemeinsame Code-Repositories (mit UX/CI „gov.de“) und verbindliche Architekturprinzipien eingeführt; offene Schnittstellen, Standardmodule und Nachnutzungspflichten sind verbindlich.
- » ist Vorgangstracking mit Benach-

⁴ Szenarien sind eine realitätsnahe, exemplarische Beschreibung eines Zustandes. Sie werden in der Gegenwartsform verfasst, um den Eindruck zu erzeugen, dass sie bereits eingetreten sind.

richtigungen für Bürger:innen und Unternehmen – und auch für interne Akteur:innen – verbindlicher Bestandteil jedes digitalen Prozesses. Das Tracking ist anschlussfähig an bestehende Lösungen (wie z. B. BundID oder auch das Unternehmenskonto).

- » werden Informationen zu Vergaben (inkl. Bieter und Nachunternehmer) und Budgets als Open Data veröffentlicht.
- » sind Finanz- und Entscheidungsflüsse institutionell transparent. Digitale Dashboards machen sichtbar, wie Mittel zwischen Bund, Ländern und Kommunen eingesetzt werden, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist und welche Wirkung erzielt wird. Entscheidungsgrundlagen sind nachvollziehbar dokumentiert.
- » werden auch Meilensteine und Wirkungskennzahlen verpflichtend definiert, erhoben und veröffentlicht. Sie werden über Projekt- und Wirkungsdashboards institutionell verankert – intern zur Steuerung, extern auch zwecks Transparenz.
- » existiert ein föderal getragener „App-Store der Verwaltung“ mit zertifizierten, vergaberechts-konformen Lösungen inkl. Betrieb, Support und Produktmanagement – lokal konfigurierbar, bundesweit auf allen föderalen Ebenen nachnutzbar.
- » sind Rollen und Verantwortung klar geregelt (bspw. Service-Owner, Data-/Platform-Owner) und mit klaren Steuerungsmechanismen hinterlegt („weg von *measure to proof*, hin zu *measure to improve*“).
- » ist Feedback von Bürger:innen und Unternehmen fester Bestandteil des Produktmanagements (kontinuierliche Nutzenforschung, Public Backlogs).
- » wurden Beratung und Dienstleistersteuerung neu aufgestellt: ergebnisorientierte Verträge koppeln Vergütung an Wirkung und Servicequalität.
- » ermöglichen iterative, transparente Vergabeverfahren (mit Experimentier-/Pilotkorridoren) Innovation bei fairen Wettbewerbsbedingungen.

- » sind Datenschutz und IT-Sicherheit „by design“ implementiert und verständlich kommuniziert.

Szenario 2: Kompetent steuern anstatt sich nur beraten lassen – Kompetenz und Verantwortung

Die Governance-Strukturen in der öffentlichen Verwaltung sind im Jahr 2035 derart aufgebaut, dass sie strategisches Leadership, kluges operatives Management von Prozessen und die erfolgreiche Umsetzung von (kleinen wie großen) Projekten erlauben und fördern. Zukunfts- und wirkungsorientierte Zielbilder werden ebenso überzeugend wie realistisch und authentisch erzählt – nach innen für die Mitarbeitenden und nach außen für Bürger:innen und die Wirtschaft. Nicht nur als charmante Narrative – sondern weil diese Erfolgsgeschichten auf Fakten beruhen resp. auf daten- und wirkungsorientierten Kriterien basieren. Dadurch wird eine klare Zielfokussierung als Basis für wirksame Umsetzung ermöglicht. Hierfür sind alle relevanten Kompetenzen und Verantwortungsbereiche in den Behörden sowohl eindeutig definiert als auch vorhanden. Eine Fähigkeitslandkarte der Verwaltung zeigt systematisch, welche Kompetenzen vorhanden sind, welche gebraucht werden und wo Lücken bestehen. Dadurch können Kapazitäten gezielt aufgebaut, Aufgaben passend verteilt und Kooperationen gestärkt werden. Die internen Prozesse und Fachverfahren sind optimiert und durchgängig digitalisiert; Schriftformerfordernisse wurden durch digitale Authentifizierung ersetzt, um sowohl Effizienz als auch Nutzungsfreundlichkeit zu verbessern.

Highlight des Szenarios: Weil mit konsequenter Verantwortungsübernahme und den erforderlichen Kompetenzen u.a. mehr Transparenz für den Nutzen von Gesundheitsdaten geschaffen und hierbei reale, spürbare und messbare Mehrwerte erzielt wurden, leben wir alle ein halbes Jahr länger als noch 2025 prognostiziert⁵.

⁵ Die Formulierung bezieht sich auf das im Round Table wiederkehrende Leitmotiv „Wir alle leben dadurch länger“, das sinnbildlich für die Wirkung verantwortungsvollen Handelns steht. Gesundheitsdaten wurden hierbei lediglich als exemplarisches Anwendungsfeld genutzt.

Um dieses Szenario zu erreichen:

- » hat das BMDS die Voraussetzungen geschaffen, die in reale Anwendung gekommen sind.
- » gibt es in den relevanten Positionen Co-Leads mit ausgeprägter Innovationsorientierung.
- » wurde ein IT-Operating-Model der Verwaltung entwickelt und erfolgreich eingeführt.
- » wurden zentrale Stellen für Daten- und Wirkungssteuerung, für das Management des eigenen Projektportfolios wie auch für Kompetenzentwicklung, Changemanagement und Transformation in den Strukturen der Behörden verankert.
- » sind diese Zentralstellen bewusst keine „politischen Stellen“.
- » hat eine fundierte Bestandsaufnahme der vorhandenen wie auch erforderlichen Kompetenzen stattgefunden – und die Lücke wird konsequent geschlossen.
- » ist daraus auch eine „Fähigkeitslandkarte der Verwaltung“ entstanden, durch die u. a. die übergreifende Zusammenarbeit gefördert wird.
- » wurden neue Zielgruppen für die Rekrutierung erschlossen.
- » existieren klare Zielvorgaben inklusive Kriterien zur Wirkungsmessung.
- » kann sowohl freier und schneller als auch gleichzeitig transparenter und wirkungsorientierter ausgeschrieben werden.

Szenario 3: Haushalt denkt Wirkung, Vergabe eröffnet Innovationsstrukturen – Vergabe und Umsetzung

Im Jahr 2035 verfügt die öffentliche Verwaltung über bewegliche, lernfähige und auf Veränderung und Wirkungsorientierung angelegte Strukturen. Organisationen, Aufgaben und Projekte bestehen nicht mehr

automatisch fort, sondern sind an überprüfbare Ziele gebunden. Wenn Wirkung ausbleibt oder der ursprüngliche Zweck entfällt, werden Strukturen angepasst oder beendet. Sogenannte Sunset-Klauseln, d.h. Regelungen mit eingebautem Ablaufdatum, die nur weiterbestehen, wenn ihre Wirkung nachweislich positiv ist, sind für Institutionen und Programme selbstverständlich.

Die Aufgabenordnung zwischen Bund, Ländern und Kommunen erfolgt dynamisch. Leistungen werden dort verortet, wo sie am wirksamsten erbracht werden können. Zentralisierung und Dezentralisierung sind kein ideologischer Dauerstreit mehr, sondern ein flexibles Instrument. Register, Basisdienste und Infrastrukturen sind standardisiert und zentral verfügbar. Klare Architekturprinzipien und gemeinsame Plattformen verhindern ineffiziente Doppelarbeit. Offene Schnittstellen sichern Interoperabilität und ermöglichen es, Ideen und Technologien aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft gezielt einzubinden. Die kommunalen IT-Dienstleister haben ihre Rolle transformiert: von Gatekeepern, die in früheren Zeiten mitunter externe Impulse blockierten, hin zu Enablern, die offene Ökosysteme fördern und Innovationen in die Fläche tragen.

Auch die Vergabestrukturen haben sich grundlegend verändert: Entsprechende Verfahren sind transparent, agil und weniger abschottend als noch vor zehn Jahren: Neue Marktteilnehmer, wie Start-ups, spezialisierte KMU oder Forschungsverbände, haben gegenüber den bisher den Markt beherrschenden Akteuren reale Chancen, weil Innovationskraft ausdrücklich gewünscht ist. Rahmenverträge und Inhouse-Lösungen bestehen fort, wurden jedoch derart weiterentwickelt, dass sie fairen Wettbewerb heute nicht behindern, sondern aktiv fördern. Strukturelle Entscheidungen in der Verwaltung beruhen auf fachlicher Kompetenz anstatt auf parteipolitischer Besetzung. Schlüsselpositionen in operativen Fragen – von Registermodernisierung über Basisinfrastrukturen bis hin zur IT-Architektur – sind mit ausgewiesenen Expert:innen besetzt. Politische Steuerung ist und bleibt die Voraussetzung, ist jedoch

klar getrennt von der operativen Verantwortung und Umsetzung.

Highlight des Szenarios: Über allem steht ein überparteilicher Grundsatzbeschluss zur Modernisierung der Verwaltungsstrukturen, flankiert durch unabhängige Kontrollorgane, deren Prüfergebnisse auch umgesetzt werden. Diese Beschlüsse schaffen Stabilität und Verbindlichkeit über Legislaturperioden hinweg – und zugleich den erforderlichen Raum für Anpassung und Weiterentwicklung. So bleibt Reformfähigkeit kein Zufall, sondern ist elementarer Teil des Systems – unabhängig von politischen Mehrheiten.

Um dieses Szenario zu erreichen:

- » wurde das Haushalts- und Finanzsystem grundlegend reformiert. Verwaltung versteht Ausgaben nicht mehr nur als Pflicht zur Ausschöpfung eines Budgets, sondern als Investition mit spürbaren und messbaren Wirkungen. Einsparungen oder effizientere Umsetzungen werden honoriert, das „Dezemberfieber“ ist überwunden.
- » ist Wirkungsorientierung verbindlich verankert. Wirtschaftlichkeit wird als Verhältnis von Kosten zu Nutzen (vor allem qualitativ) verstanden. Projekte und Programme werden anhand von klaren Wirkungsindikatoren gesteuert.
- » sind Modellierung, Szenarioarbeit und Simulation gängiger Standard. Varianten und jeweilige Wirkungen von Reformen, Aufgabenverlagerungen oder Vergaben werden vorab durchgespielt, um Nebenwirkungen und Risiken sichtbar zu machen und Fehlentscheidungen zu vermeiden.
- » gibt es ausreichende und genutzte Experimentierräume für Reformen, in denen neue Ansätze erprobt und bei Erfolg in die Breite getragen werden.
- » herrscht eine offene Lernkultur. Dysfunktionale Strukturen oder Projekte werden offen benannt und bewusst beendet. Fehler gelten nicht als Makel, sondern dienen als Anstoß und Basis für Verbesserung.

- » gilt eine institutionalisierte Aufgabenkritik. Programme, Institutionen und Strukturen werden regelmäßig auf Nutzen und Wirkung überprüft. Was keinen Mehrwert mehr stiftet, wird konsolidiert oder abgeschafft.
- » ist die Trennung von politischer Steuerung und operativer Facharbeit klar geregelt. Strategische Vorgaben sind weiterhin politisch legitimiert, doch Schlüsselpositionen in der operativen Umsetzung sind fachlich besetzt.
- » sichern überparteiliche Grundsatzbeschlüsse die Modernisierung der Strukturen – unabhängig von Legislaturperioden oder politischen Mehrheiten. Unabhängige Kontrollorgane wachen darüber, dass diese Beschlüsse auch „unter Last“ Bestand haben.

Und nun?

Was wir daraus mitnehmen müssen ...

Forderungen und Handlungsempfehlungen

Aus den erarbeiteten Szenarien lassen sich übergreifende Forderungen, Zielstellungen und grundsätzliche Handlungsempfehlungen ableiten.

(1) Transparenz ist kein Selbstzweck – sondern Voraussetzung für Vertrauen und Wirkung!

- » Entscheidungen von Politik und Verwaltung müssen besser dokumentiert wie auch öffentlich, transparent und authentisch erklärt und regelmäßig evaluiert werden.
- » Vergabeverfahren und Beraterverträge müssen nachvollziehbar, effizient und öffentlich überprüfbar sein: Wer erhält welche Aufträge, zu welchen Kosten, nach welchen Kriterien und mit welchem Ergebnis?
- » Was wurde mit Steuergeldern konkret erreicht? Es braucht hierfür Wirkungstransparenz statt reiner Output-Kennzahlen oder teils intransparenter Rankings mit reinem Marketingcharakter.
- » Partizipation erhöht Akzeptanz: Wer frühzeitig mitdenkt, widerspricht später seltener. Hierdurch können das Demokratieverständnis und -verhalten verbessert werden.

(2) Kompetenz ist der blinde Fleck vieler Reformen – obwohl sie eine zentrale Voraussetzung für wirkungsorientierte Handlungsfähigkeit ist!

- » Führungskräfte in der Verwaltung benötigen Kompetenzen in strategischem Management, Wirkungsmessung, Projektsteuerung und Gestaltungskompetenz für wirkungsvolle Transformation.
- » Change-Leadership und authentisches Storytelling erfolgen ohne Changewashing,

stattdessen existiert nachvollziehbare und transparente Wirkungsorientierung ohne parteipolitische Färbung oder Schönrederei.

- » Fundierte Auftraggeberkompetenz – insbesondere in der Projektsteuerung – entscheidet über Erfolg oder Scheitern von Digitalprojekten: Ohne sie bleiben Verwaltungen stets abhängig von Dritten. Diese erforderliche Auftraggeberkompetenz wird konsequent entwickelt und gestärkt.
- » Entscheidungsträger:innen müssen über fundierte Digitalkompetenzen verfügen und diese Fertigkeiten stärken, um technologische Entwicklungen und deren organisatorische Folgen einordnen und verantworten zu können.
- » Eine „Fähigkeitslandkarte der Verwaltung“ ist aufzubauen, um sowohl vorhandene als auch noch fehlende Kompetenzen sichtbar zu machen und gezielt zu entwickeln.

(3) Vergabeprozesse modernisieren und innovationsfähig gestalten!

- » Bürokratische Hürden sind konsequent abzubauen; Vergabeprozesse müssen praxisnah, wirtschaftlich und auf den gesamten Lebenszyklus ausgerichtet werden.
- » Grundlagen und Rahmenbedingungen für Ausschreibungen sind agiler und flexibler zu gestalten, um Innovationen und technologische Entwicklungen schneller zu berücksichtigen.
- » Faire Wettbewerbsbedingungen sind herzustellen; Start-ups, KMU und Forschungsverbände sind hierbei systematisch einzubeziehen.
- » Finanzströme zwischen Bund, Ländern und Kommunen sind digital, nachvollziehbar und dauerhaft transparent abzubilden.

- » Öffentliche Beschaffungen sind als Lernräume zu gestalten; experimentelle und iterative Verfahren müssen rechtlich ermöglicht werden.

(4) Beratung und Dienstleistersteuerung neu denken!

- » Die öffentliche Verwaltung braucht eine Beratungskultur, die Verantwortung teilt, nicht nur „Ratschläge gibt“ und das umsetzt, was der „Kunde“ braucht, nicht was er will. Hierfür müssen neue Rahmenbedingungen und Spielregeln entstehen.
- » Beratung und Dienstleistersteuerung müssen künftig als gemeinsames Ökosystem verstanden werden, das Ergebnisse und Wirkung ins Zentrum stellt.
- » Anstelle klassischer Gutachten müssen Transfer- und Umsetzungsberatungen treten, die wissenschaftliche Erkenntnisse, politische Zielbilder und die operativen Realitäten der Verwaltung in umsetzbare Strategien und Prototypen übersetzen.
- » Verbindliche Steuerungsmechanismen sind einzuführen: Hierfür braucht es definierte Rollen, eindeutige und messbare Qualitätsindikatoren wie auch eine ergebnisorientierte Vergütung, die sich an der tatsächlichen Wirkung im Verwaltungshandeln bemisst.
- » Die öffentliche Hand muss sich zu einem kompetenten, aktiven Auftraggeber entwickeln, der Berater:innen und IT-Dienstleister nicht „beauftragt“, sondern gemeinsam mit ihnen gestaltet und Ergebnisse verantwortet.

(5) Der entscheidende Wandel ist organisational und kulturell – nicht nur technologisch!

- » Wir brauchen einen ebenso strukturellen wie organisational-kulturellen Wandel hin zu echter Aufgabenkritik, zu mehr Standardisierung und weniger Sonderwegen.
- » Der Satz „Transformation first – Digitalisierung second“ muss zur Maxime werden.

- » Komplexität darf nicht belohnt werden – sondern Mut zur konsequenten Vereinfachung.
- » Eine offene Lernkultur ist zu fördern; Evaluation, Kurskorrektur und Projektabbruch dürfen nicht sanktioniert, sondern als Teil von Lernprozessen verstanden werden.
- » Politische Steuerung und operative Facharbeit sind klar zu trennen; Spitzenpositionen sind nach Kompetenz und Eignung, nicht nach Parteizugehörigkeit, zu besetzen.
- » Die Haushalts- und Finanzlogik ist auf Wirkungsorientierung umzustellen; Einsparungen und Effizienzsteigerungen müssen im Kontext von Wirkung und Nutzen honoriert werden.

Impulse für konkrete Maßnahmen und deren Wirkung

Um direkt ins Handeln zu kommen, werden in den folgenden „Action-Impact-Tabellen“ konkrete Maßnahmen vorgeschlagen, die jeweils kurzfristige Resultate ermöglichen (**Output**), mittelfristige Verbesserung erzielen (**Outcome**) und Potenzial für langfristige und nachhaltig positive Wirkung (**Impact**) enthalten. Die in den Tabellen dargestellten Maßnahmen sind als Impulse zu verstehen – nicht als abschließende Liste, sondern als Ausgangspunkt für gezieltes Weiterdenken und Handeln. Den Autor:innen des Impulspapiers ist bewusst, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen nicht überschneidungsfrei sind, dass sie sich zum Teil gegenseitig beeinflussen und auf verschiedene Handlungsbereiche einzahlen. Sie bündeln zentrale Beobachtungen, Erfahrungen und Ideen aus dem Round Table und sollen dazu anregen, Prioritäten zu setzen, Verantwortlichkeiten zu klären und nächste Schritte konkret zu planen.

Die „Actions“ sind nach den vorab genannten Forderungs- und Handlungsbereichen geclustert.

(1) Transparenz als Voraussetzung für Vertrauen und Wirkung

Action	Wirkungsstufe und erkennbare Ergebnisse			Wirkungsindikatoren
	Output	Outcome	Impact	
Relevante („echte“) Projekte von Beginn an mit Begleitforschung ausstatten	Projekte mit Begleitforschung können leichter freihändig vergeben werden	Von Beginn an fundiertere Projekte: Chance auf Projekterfolg steigt (ggf. auch früherer Abbruch oder eine Neujustierung)	Mehr erfolgreiche Projekte, mehr digitale und nutzenorientierte Verwaltung; geringere Quoten gescheiterter Projekte	Anteil Projekte mit vertraglich verankerter Begleitforschung (%); Anzahl veröffentlichte Zwischen-/ Abschlussberichte; Nutzen-zu-Kosten-Verhältnis aus evaluierten Anpassungen
Bund-/Länder-abgestimmtes Zielbild mit Umsetzungsfahrplan in 6 Monaten (MPK/ DMK-Beschluss) inkl. Projektliste, Verantwortungen, Fristen, Budgets; Verankerung im Wirkungsdashboard	Beschluss und Leitlinien sind veröffentlicht; jährliches Dialogformat etabliert	Gemeinsame Ziel- und Narrativ-Kohärenz über Ebenen hinweg; konsistente Kommunikation	Planbare, robuste Modernisierung über Legislaturen hinweg; weniger Strategie-/ Umsetzungslücke; höhere Plan-/ Termintreue	Termintreuer Fahrplan; Anteil „grüner“ Meilensteine; Budget-zu-Outcome-Quote
Datenbasierte Szenarioarbeit inkl. digitaler Zwillinge	Konkrete Zielbilder (je Behörde, auch übergreifend)	Motivationsgrundlage; auch Ableitung mess- und planbarer Kriterien; stärkere Zielorientierung	Effizienz- und Effektivitätsgewinne und höhere Planbarkeit bzw. Planungssicherheit	Organisationseinheiten mit digitalem Zwilling (% ,Zahl); Anzahl der erarbeiteten Szenarien pro Behörde und Jahr; Anteil strategischer Entscheidungen, die auf Szenarioanalyse oder Simulation basieren (%)
Vorhandene Ergebnisse der Verwaltungsdigitalisierung und Staatsmodernisierung auch außerhalb der Verwaltungswelt (noch mehr und besser) kommunizieren	Einblicke in echte Ergebnisse – ohne Changeling, ohne „Bullshit-Bingo“, ohne Behörden- oder Rollen-Ego, ohne „politischen Wahlkampf“	Grundlage zum Lernen und Verbessern (je Behörde, auch übergreifend)	Vertrauen in den Staat wächst	Umfragen und Wahlergebnisse

Action	Wirkungsstufe und erkennbare Ergebnisse			Wirkungsindikatoren
	Output	Outcome	Impact	
Verankerung einer verbindlichen, datenbasierten Ziel- und Wirkungssteuerung auf allen Ebenen (Bund, Länder, Kommunen) – mit klaren Zielbildern, Kennzahlen und Fortschrittmessung im bundesweiten Wirkungsdashboard	Veröffentlichung einheitlicher Wirkungs- und Zielrahmen für alle Digitalprogramme; klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten (Service-Owner, Data-/ Platform-Owner) und Zielgrößen (OKR-/ SLA-Systeme)	Durchgängige Strategie- und Zielkohärenz über Verwaltungsebenen hinweg; kontinuierliche Fortschrittmessung und -korrektur	Wirksamere, planbare und koordinierte Verwaltungsmodernisierung; Vertrauen durch Nachvollziehbarkeit politischer Zielerreichung	Anteil der Vorhaben mit veröffentlichtem Ziel- und Wirkungsrahmen (%); OKR/SLA-Abdeckung (% Mitarbeitende/ Services); Budgetzu-Outcome-Quote
Einführung verbindlicher Wirkungsindikatoren und Evaluationsstandards für Digitalprojekte durch BMDS-Leitlinie oder via IT-Planungsrat	Einheitliche Indikatoren-Sets und Evaluationsrahmen; Schulungsangebote für Verwaltungen	Bessere Vergleichbarkeit von Projekten; Steuerung auf Grundlage von Wirkung statt Output	Steigerung der Erfolgsquote von Digitalprojekten; effizienterer Mitteleinsatz	Anteil der Projekte mit Evaluation; dokumentierte Wirkungsindikatoren; Zahl der Anpassungen durch Evaluation
Veröffentlichung verbindlicher Wirkungs- und Projektdashboards mit automatisierter Datengrundlage aus Fachverfahren (Vorgangs-, Vergabe- und KPI-Daten)	Einheitliche Dashboards mit Meilensteinen, Budgets, Kennzahlen, Wirkungsindikatoren; Live-Portal mit standardisierten Daten zu Projekten, Budgets, Zuständigkeiten und Status	Echtzeitbasierte Steuerung; Projekte werden nach Wirkung und Fortschritt statt nach Mittelabfluss bewertet; transparente Mittelverwendung und Ergebnisse für Verwaltung, Politik und Öffentlichkeit	Nachhaltige Vertrauensbildung durch nachvollziehbare und datenbasierte Entscheidungen; gestärkte demokratische Legitimation; Kooperation über Ebenen hinweg	Anteil Projekte mit aktivem Dashboard (%); Aktualitätsquote; Nutzungs- und Abrufzahlen; Umfragewerte zum Vertrauen in die Verwaltung
Einführung standardisierter Wirkungsberichte für Digitalisierungsprojekte (ab bestimmtem Budgetrahmen) mit klarer Darstellung von Ziel, Ergebnis, Wirkung und Lernerkenntnissen	Regelmäßig veröffentlichte, vergleichbare Wirkungsberichte; Formatvorlagen verfügbar	Sichtbarkeit tatsächlicher Ergebnisse; bessere Nachvollziehbarkeit öffentlicher Mittelverwendung	Vertrauensgewinn und Lerneffekte in Verwaltung und Öffentlichkeit; weniger Symbolpolitik, dafür mehr Ergebnisorientierung	Anzahl veröffentlichter Berichte; Abruf- und Nutzungszahlen; Medienresonanz; qualitative Feedbacks aus Verwaltung und Zivilgesellschaft

Action	Wirkungsstufe und erkennbare Ergebnisse			Wirkungsindikatoren
	Output	Outcome	Impact	
Einführung eines jährlichen „Wirkungsdialogs“ zwischen Politik, Verwaltung und Wissenschaft zur gemeinsamen Ziel- und Fortschrittsabstimmung	Format etabliert (Workshops, Jahreskonferenz oder Bericht); gemeinsame Zieldefinitionen veröffentlicht	Einheitlicheres Zielverständnis über Ebenen hinweg; stärkere Wirkungskohärenz	Nachhaltige und kontinuierliche Modernisierungspolitik; strategische Steuerung mit messbarer Wirkung	Zahl der Dialogformate; Anteil der umgesetzten Beschlüsse; Wiederholungsquote; dokumentierte Zielerreichung
Prozess-Statusanzeigen („DHL-Tracking“) und zentrale Service-/ Call-Center (Weiterentwicklung 115) mit legitimiertem Zugriff auf Vorgangsdaten; verpflichtende Schnittstellen	Status-APIs und Frontends; erweiterte 115-Leistungen; Schulungen	Sichtbarkeit und Reaktionsgeschwindigkeit steigen; Erstlösungsquote hoch	Spürbarer Vertrauensgewinn; Entlastung nachgelagerter Stellen	Erstlösungsquote; durchschnittliche Antwort-/ Bearbeitungszeit; Nutzungsrate Tracking

(2) Kompetenz als zentrale Voraussetzung für wirkungsorientierte Handlungsfähigkeit

Action	Wirkungsstufe und erkennbare Ergebnisse			Wirkungsindikatoren
	Output	Outcome	Impact	
Aufbau von mehr Kompetenz zu Projekt- und Prozessmanagement	Stärkung der Auftraggeberkompetenz	weniger Abhängigkeit von externer Beratung; erfolgreichere Projekte; effizientere Prozesse	kürzere Projektlaufzeiten; geringere Aufwände (eingesetzte Zeit, Umgang mit „Eh-da-Kosten“); mehr Transparenz zu Projekten und Prozessen	Anteil Projekte mit eigener interner Projektleitung; externer Beratungsanteil je Projektbudget (%); durchschn; Projektdauer bis Zielerreichung (Monate); Termintreuequote (erreichte Meilensteine vs. Plan)
Aufbau eines bundesweiten Entwicklungsprogramms für Transformationsführungskräfte (Strategie, Wirkungssteuerung, Leadership, Storytelling)	Authentisches und auch transparentes Storytelling (keine „Märchen“) Klarheit: Wo braucht es „Arbeit nach Vorschrift“, wo wiederum sind Experimente explizit erlaubt und erwünscht?	Gestärkte Führungs- und Gestaltungskompetenz in Digital-/Reformprojekten; Zielorientierung und Klarheit im strategischen Planen und operativen Handeln, höhere Motivation, geringere Unsicherheiten	Wirksamere Steuerung und Kommunikation von Transformation; Vorbildwirkung für Kulturwandel	Zahl resp. Quote der Teilnehmenden; Evaluationsfeedback; Anteil erfolgreich abgeschlossener Projekte unter den geschulten Führungskräften; Surveys zu Mitarbeitenden-Engagement; Zielerreichungsgrad (OKR) in Programmen mit geschulten Leitungspersonen
Offene, qualifikationsbasierte Besetzung digital-kritischer Spitzenpositionen (z. B. CIO/CDO) mit veröffentlichten Anforderungsprofilen und unabhängiger Begutachtung	Standardisierte Anforderungsprofile; transparente Ausschreibungsverfahren; Pool geeigneter Kandidat:innen	Entpolitisierung von Rollen und Ämtern; höhere Passung von Kompetenz und Mandat; stabilere, fachlich getragene Steuerungsentscheidungen	Nachhaltig bessere Projektergebnisse; geringere Kurswechsel; gestärktes Vertrauen in Führungsrollen	Quote offen und kompetenzbasiert besetzter Positionen; durchschnittliche Amtsdauer; Zielerreichungsquote der unterstellten Vorhaben; Fluktuation im Digital-Portfolio

(3) Vergabeprozesse modernisieren und innovationsfähig gestalten

Action	Wirkungsstufe und erkennbare Ergebnisse			Wirkungsindikatoren
	Output	Outcome	Impact	
Einrichtung regionaler Vergabe- und Projektlabore als Kompetenzzentren für Projektsteuerung, agile Methoden und Vergaberecht	Labs sind etabliert (z. B. in Landesverwaltungen oder FITKO); bereitgestellte Vorlagen, Schulungen und Beratung	Stärkere Auftragnehmerkompetenz, effizientere und effektivere Ausschreibungen, geringere externe Abhängigkeit	Professionalisierte Verwaltung, die Digitalprojekte eigenständig und wirkungsorientiert steuert	Zahl der Labs; Nutzung pro Jahr; Zufriedenheit der Teilnehmenden; Anteil der selbst gesteuerten Projekte
Experimentierräume und Modell-Cluster: Reallabore für Organisations- und Digitalreformen mit klaren Abbruch- bzw. Skalierungsregeln; Coaching „am Objekt“	Reallabore sind gestartet; Leitfäden & Templates; Evaluationsdesign je Pilot; geschützte Räume für Fehler	Schnellere Lernzyklen; skalierbare, evidenzbasierte Lösungen, transparente Evaluation und Abbruch von Projekten, wenn Ziele nicht erreicht werden	Höhere Erfolgsquoten; geringere Fehlinvestitionen	Anzahl Piloten und Skalierungen; Zeit bis Skalierungsentscheidung; Netto-Nutzen je Pilot; Abbruchquote mit dokumentiertem Lerneffekt

(4) Beratung und Dienstleistersteuerung neu denken

Action	Wirkungsstufe und erkennbare Ergebnisse			Wirkungsindikatoren
	Output	Outcome	Impact	
Einführung eines Rahmenmodells für wirkungsorientierte Beratung und Dienstleistersteuerung: Beratung agiert als Transfer- und Umsetzungspartnerin mit einheitlichen Leistungsbildern, Qualitätsstandards und an Wirkung und Servicequalität gekoppelter Vergütung	Standardisierte Leistungsbilder und Qualitätskriterien für Beratungs- und Umsetzungsleistungen	Höhere Transparenz über Leistungsumfang, Beitrag & Wirkung von externer Beratung; Beratungsleistungen führen messbar zu Transfer- und Umsetzungserfolgen in Projekten	Beratungsaufwand sinkt, Wirkungs- und Nachnutzungseffekte steigen; interne Steuerungs-fähigkeit wächst messbar	Anteil Verträge mit wirkungs- bzw. SLA-gekoppelter Vergütung (%); Reduktion (%) externer Folgebeauftragungen für gleiche Leistungen; Nachnutzungsrate bereitgestellter Artefakte); SLA-Erfüllungsquote (%) in Umsetzungsprojekten
Beratung als Lernprozess: Jede Beratungsleistung soll Transferformate (Trainings, Peer-Learning, Lessons Learned) enthalten, um das Wissen in der Organisation zu verankern	Gezielter Wissenstransfer; Aufbau interner Wissensdatenbanken und Lessons-Learned-Repositorys	Stärkung der eigenen Kompetenz; geringere Abhängigkeit von externer Beratung	Die Verwaltung entwickelt sich zu einer lernenden, adaptiven Organisation, die Wissen systematisch erhält und weitergibt; Innovations- & Umsetzungsgeschwindigkeit steigen; externer Beratungsaufwand und Wissensverluste durch Personalwechsel sinken deutlich	Zahl der durchgeführten Trainings oder Lessons-Learned Sessions je Beratungsprojekt (Ø je Jahr); Teilnahmequote interner Mitarbeitender an Transfermaßnahmen (%); Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden zur Kompetenzsteigerung (Survey-Wert)

Action	Wirkungsstufe und erkennbare Ergebnisse			Wirkungsindikatoren
	Output	Outcome	Impact	
Verbindliche Standards für Beratung und Dienstleistungsteuerung	Einführung eines gemeinsamen Qualitätsrahmens mit klaren Zielen, Evaluationsmechanismen und regelmäßiger Wirksamkeitsprüfung	Beratungs- und Dienstleistungsaufträge folgen einheitlichen Qualitätsstandards; Auftraggeber:innen können Leistung, Wirkung und Wirtschaftlichkeit objektiv vergleichen; Leistungen und Ergebnisse werden somit planbarer, transparenter und nachhaltiger	Der Staat gewinnt an Steuerungsfähigkeit, reduziert Abhängigkeiten von externer Beratung; Qualität, Nachvollziehbarkeit und Nachhaltigkeit externer Leistungen steigen messbar; Vertrauen in Beratungsprozesse & -entscheidungen wächst bei Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit	Quote abgeschlossener Projekte mit nachgewiesener Wirkungserreichung (%); Abweichungsquote zwischen geplanten und erzielten Ergebnissen je Beratungsauftrag (%); Anteil der Verträge mit verpflichtender Wirksamkeitsprüfung / Evaluation (%)
Aufbau einer föderal getragenen zentralen Kompetenzstelle für Beratungsqualität	Best Practices werden gesammelt, Beratungsleistungen zertifiziert und Vergabeprozesse standardisiert	Einheitliche Qualitätsstandards und Verfahren für Beratungsleistungen; Best Practices, Zertifizierungen & standardisierte Prozesse erhöhen Transparenz, Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit; Verwaltungseinheiten nutzen geprüfte, rechts-sichere und wirkungsorientierte Angebote	Beratungsqualität und -steuerung verbessern sich auf allen föderalen Ebenen; durch höhere Verlässlichkeit und Nachnutzung sinken Kosten, während die Wirksamkeit von Beratungsleistungen steigt; Vertrauen in Beratungsprozesse wächst intern (Führung, Fachabteilungen) wie auch extern (Öffentlichkeit, Rechnungshöfe)	Anteil der Beratungsverträge, die auf zertifizierte Rahmenmodelle & Musterverträge zurückgreifen (%); Vergleichsquote (Benchmark-Nutzung) zwischen Behörden/ Ländern bei ähnlichen Beratungsleistungen (%); Nachnutzungsrate veröffentlichter Best Practices (%)
Kooperative Partnerschaften statt Einzelleistungen: mehrjährige, wirkungs-/SLA-gebundene Rahmen mit Call-offs; verpflichtender Wissens- und Produkt-Backlog	Langfrist-Rahmen mit SLA/OKR-Kopplung; gemeinsames Produkt-/Wissens-Backlog	Stabilere Lieferung; weniger Re-Briefings; schnellere Time-to-Value (Zeit bis zum realen Nutzen)	Höhere Servicequalität und Nachhaltigkeit	SLA-Erfüllungsquote; Nachnutzungsrate; Anteil Mehrjahresrahmen vs. Einzelaufträge

(5) Der entscheidende Wandel ist organisational und kulturell

Action	Wirkungsstufe und erkennbare Ergebnisse			Wirkungsindikatoren
	Output	Outcome	Impact	
Einführung einer regelmäßigen Aufgabenkritik („Sunset Review“) und Lernberichtspflicht für relevante Programme und Institutionen	Verfahren und Turnus definiert; erste Reviews durchgeführt; Lernberichte veröffentlicht	Veraltete oder ineffektive Programme werden beendet bzw. angepasst; Lernprozesse institutionalisiert	Ressourcen werden gezielter eingesetzt; Verwaltung wird anpassungsfähiger und reflexiver	Zahl der durchgeführten Reviews; umgesetzte Empfehlungen; veröffentlichte Lernberichte
Haushalts- und Finanzlogik ändern	Wirkungs- statt Mittelorientierung	Anreize für Einsparungen und Investitionen	Öffentliche Mittel werden messbar wirksamer eingesetzt; Ressourceneinsatz folgt nachweislich erzielten Ergebnissen statt reiner Budgetlogik	Anteil der Haushaltspositionen mit wirkungsbasierten Ziel- und Kennzahlensets (%)

Für eine fundierte Einschätzung und Umsetzung empfiehlt sich eine vertiefte, wissenschaftlich begleitete Betrachtung. Sie kann dazu beitragen, Umsetzbarkeit, Wirkung und Ressourceneinsatz systematisch zu bewerten – und die hier skizzierten Handlungsempfehlungen in die Praxis zu überführen. Unabhängige Institutionen wie das NEGZ und seine wissenschaftlichen Mitglieder, zivilgesellschaftliche Organisationen und Praxisnetzwerke können dabei als unabhängige Partner wertvolle Beiträge leisten – durch Forschung, methodische Begleitung und die Vernetzung von Verwaltung, Wissenschaft und Praxis.

Dieses Impulspapier will Bewegung auslösen – nicht, indem es weitere Erwartungen formuliert, sondern indem es zur offenen, gemeinsamen Umsetzung einlädt. Entscheidend hierfür ist es, dass nicht „die anderen“ den Anfang machen, sondern dass Akteur:innen auf allen Ebenen sichtbar werden, Erfahrungen teilen und Aktivitäten transparent machen. So kann aus vielen einzelnen Initiativen ein abgestimmtes, lernendes Gesamtbild entstehen.

Wir sind bereit, diesen Prozess nach Kräften zu unterstützen und Erfahrungen aus Forschung und Praxis einzubringen – als Beitrag zu einer offenen, kooperativen und wirkungsorientierten Verwaltungskultur.

Kurz gesagt: Die Impulse liegen hiermit auf dem Tisch – jetzt braucht es Mut, Klarheit und Kooperationswillen, um sie in Wirkung zu bringen.

Anknüpfung an die Modernisierungsagenda der Bundesregierung und die Empfehlungen des Nationalen Normenkontrollrats

Die aus dem NEGZ-Round Table für dieses Papier entwickelten Impulse greifen zentrale Zielsetzungen der Modernisierungsagenda 2025 (**MAB**, Oktober 2025) der Bundesregierung sowie verschiedener Strategie- und Jahresberichte des Nationalen Normenkontrollrats (**NKR**) auf.

Die folgenden sieben Punkte zeigen, an welchen Stellen das Impulspapier diese Leitlinien konkretisiert, operationalisiert und mit praxisnahen Handlungsempfehlungen unterfüttert.

1. Wirkungsorientierung und Governance – Transparenz als Steuerungsbasis

Der Leitsatz „*Transparenz ist Voraussetzung für Wirkung*“ spiegelt die MAB-Grundprinzipien der **Ziel- und Wirkungsorientierung** und das NKR-Motiv „*Wirksamkeit messen*“ unmittelbar wider. Das Impulspapier bietet hierzu einen methodischen Unterbau: klare Indikatoren, Monitoring- und Evaluationslogik sowie die Verbindung von **Input-Action-Output-Outcome-Impact**. Es stärkt damit die Steuerungsfähigkeit von Politik und Verwaltung und macht Wirkung **zum Kern politischer Rechenschaft**.

2. Bürokratieabbau, Vergabe und Prozessvereinfachung

Die Kritik an überbürokratischer, risikoaverser Beschaffung und der Ruf nach **praxisnahen, lebenszyklus- und innovationsorientierten Verfahren** adressieren das MAB-Handlungsfeld „*Spürbarer Bürokratierückbau*“ ebenso wie die NKR-Forderung nach **Vereinfachung und Entlastungszielen**. Durch die vorgeschlagenen einheitlichen Qualitäts- und Vergabestandards, Benchmarks und Evaluierungen liefert das Impulspapier **konkrete Hebel zur Umsetzung** dieser Forderungen. Damit wird Bürokratieabbau mess- und steuerbar – auf Basis objektiver Wirkung statt Formalprüfung.

3. Plattform- und Standardisierungspolitik – EfA als federführendes Prinzip

Die im Impulspapier formulierten Forderungen nach **Referenzarchitekturen, standardisierten Schnittstellen, Baustein-katalogen und vergabefesten Open-Source-Klauseln** setzen die NKR-Empfehlung „*Digitale Verwaltung auf solides Fundament stellen*“ in praktische Maßnahmen um. Gleichzeitig wird das Verhältnis von „**Einer-für-Alle (EfA)**“ zu den derzeit vielfach noch gelebten „**Adam-Prinzipien**“ (Alle digitalisieren alles mehrfach) prägnant beschrieben und kommunikativ anschlussfähig gemacht. Damit bietet das Impulspapier **einen konkreten Standard- und Skalierungsrahmen** für föderale Zusammenarbeit und Nachnutzung.

4. Datenqualität und Registermodernisierung

Die geforderte **Wirkungstransparenz und Digital-/Datenkompetenz** korrespondieren mit der MAB-Zielsetzung zur Verwaltungsdigitalisierung und den NKR-Prioritäten zur **Registermodernisierung und zum Once-Only-Prinzip**. Das Impulspapier betont den Umgang mit Daten als Verwaltungsressource und schlägt vor, Wirkungsmessung und Kompetenzaufbau über **datenbasierte Dashboards** zu verankern. Damit flankiert es die Register- und Datenagenda der Bundesregierung durch **konkrete Umsetzungsmechanismen**.

5. Kompetenzentwicklung und Führung als Reformmotor

Die im Impulspapier beschriebenen „*blinden Flecken*“ – insbesondere **fehlende und auszubauende Auftraggeber-, Führungs- und Steuerungskompetenzen** – konkretisieren das MAB-Handlungsfeld „*Zukunftsgerichtete Personalentwicklung*“ und das NKR-Querschnittsthema „*Kompetenzauf-*

bau in der Verwaltung“. Mit praxisgerechten Vorschlägen wie Fähigkeitslandkarten, Transformation-Leadership und wirksamkeitsorientierter Fortbildung liefert das Papier **konkret umsetzbare Formate für moderne Personalentwicklung und Führungskultur**. So wird Kompetenzentwicklung zum strategischen Hebel staatlicher Handlungsfähigkeit.

Es übersetzt strategische Leitlinien in **konkrete Mechanismen, Rollen, Indikatoren und Standards**, die Transparenz, Kompetenz und Wirkung mess- und gestaltbar machen. Damit wird Modernisierung von einer abstrakten Agenda **zu einem überprüfbareren, lernenden Prozess. Daran kann und muss jetzt angeknüpft werden.**

6. Offene Verwaltung – Vertrauen durch Transparenz und Open Data

Die Forderung nach **öffentlicher Nachvollziehbarkeit von Vergaben, Mitteln und Ergebnissen** ergänzt das MAB-Ziel „Vertrauen in den Staat stärken“ und das NKR-Leitmotiv „Transparenz für Wirkung“. Das Impulspapier verbindet Transparenz mit **Innovation und Lerneffekten**: Open-Data-Bereitstellung, Wirkungsdashboards und Partizipation fördern demokratische Legitimation und Modernisierungsakzeptanz. Dadurch wird Transparenz von einem Kontrollinstrument zu **einem aktiven Vertrauens- und Innovationsmotor**.

7. Kultureller Wandel und Lernende Verwaltung – Twin Transformation weitergedacht

Der im Impulspapier betonte Zusammenhang zwischen **Struktur- und Kulturwandel**, kontinuierlicher Aufgabenkritik und institutionalisierter Lernkultur greift das MAB-Querziel „Nachhaltigkeit und digitale Transformation zusammendenken“ auf. Das Papier führt diesen Ansatz weiter, indem es Verwaltung als **lernendes, adaptives System** beschreibt und den kulturellen Wandel zum festen Bestandteil von Steuerung und Wirkung macht. Hiermit schließt das Impulspapier eine bislang offene Lücke der Modernisierungs- und NKR-Agenda: die Operationalisierung von Lernen als Regierungs- und Organisationsprinzip.

Ein Zwischenfazit mit Anschlussfähigkeit

Das NEGZ-Impulspapier liefert damit einen **praxisnahen Implementierungs-Layer** für mehrere Aspekte der Modernisierungsagenda der Bundesregierung und zu Empfehlungen des Nationalen Normenkontrollrats:

Hintergrund und weiterführende Informationen

Teilnehmende des Round Tables

Wir bedanken uns bei diesen Expertinnen und Experten, die am 12.9.2025 in Berlin am Round Table teilgenommen und ihr wertvolles Wissen als Grundlage dieses Impulspapiers beigetragen haben. Darüber hinaus bedanken wir uns bei der codecentric AG als Gastgeber.

Bereich	Name	Institution/Position
Verwaltung	Dr. Vanessa Greger	Referatsleiterin OZG im Bayerischen Staatsministerium für Digitales
	Denes Küçük	Chief Digital Officer (CDO) der Stadt Bochum
	Moritz Ahlers	FITKO (Vergabe und Vertragsmanagement), Co-Sprecher des NEGZ-Arbeitskreises E-Government-Recht
	David Sossna	Leiter des Smart Region Büros im Kreis Steinfurt
	Prof. Dr. Andreas Meyer-Falcke	CIO a.D. des Landes Nordrhein-Westfalen
Zivillgesellschaft	Arne Treves	Initiator von Re:Form
Wirtschaft	Andreas Michel	Co-Founder und CEO von Ayunis (ehem. Locaboo)
	Rainer Vehns	Gründer und CEO von codecentric
	Falk A. Schmidt	CDO & Unit Director Digital Government bei Computacenter, Co-Sprecher des CDO-Zirkels
	Dr. Andreas Antić	Head of Public Administration bei Capgemini, Co-Sprecher des NEGZ-Forschungsausschusses
Wissenschaft	Dr. Julia Hodapp	Head of Project & Process Management der TH Köln, Co-Sprecherin des NEGZ-Forschungsausschusses
	Prof. Dr. Tino Schuppan	Professor und Wissenschaftlicher Direktor am SHI Stein-Hardenberg Institut
	Dr. Robert Gerlit	Dozent für Digital Government an der Hochschule Landshut und der Universität Bayreuth
Moderation	Jana Janze	Geschäftsführerin von Janze & Janze, Mitglied im NEGZ-Vorstand, Co-Sprecherin der Arbeitskreise Diversity und GovTech
	Stefanie Köhl	Wissenschaftliche Projektleiterin am SHI Stein-Hardenberg Institut
	Andreas Steffen	Vorstands- und Gründungsmitglied des NEGZ, Co-Sprecher des CDO-Zirkels, Gründer & Managing Director von 5STEP

Über die Autor:innen

Andreas Steffen ist Mitgründer und stellv. Vorstandsvorsitzender des NEGZ sowie Co-Sprecher des CDO-Zirkels, Mitglied im Forschungsausschuss und weiteren Arbeitskreisen. Seit 1996 beschäftigt sich der Betriebswirt mit Digitalisierung, Innovation und nachhaltig wirkungsvoller Transformation. Hauptberuflich ist er Gründer und Managing Director von 5STEP und arbeitet als Strategieberater, Moderator und Business Coach für Innovation & Leadership für Organisationen aus dem Public Sector und der Wirtschaft. Neben Studien, Fachartikeln und Kolumnen zu Leadership, Conflict Transformation, Teamplay, Employer Branding, Werten & Visionen, Smart Services, Agilen Methoden, zum Umgang mit Angst vor Veränderung und zum Kulturwandel in lernenden Organisationen sind mehrere Fach- und Sachbücher von ihm erschienen.

Jana Janze ist Beraterin und Expertin für Verwaltungsinnovation, Organisationsentwicklung und Experience Design. Seit über 15 Jahren unterstützt sie die digitale Transformation von Ministerien, Ländern und Kommunen. Sie gründete und leitete das Start-up „GovMarket“, das die Beschaffung von GovTech-Produkten vereinfacht und die Verwaltung effizienter gestaltet. Seit April 2024 widmet sie sich der Verknüpfung von Menschen und IT bei Janze & Janze, um den Wandel der öffentlichen Verwaltung zu gestalten. Aktuell ist sie Interims-Produktmanagerin für den Marktplatz der Zukunft bei der FITKO. Im NEGZ ist sie seit 2025 Mitglied im Vorstand sowie Initiatorin und Co-Sprecherin des Arbeitskreises Diversity.

Stefanie Köhl ist wissenschaftliche Projektleiterin am SHI Stein-Hardenberg Institut. Nach einem Public Management-Studium beschäftigt sie sich seit 2009 mit den zentralen Herausforderungen und Chancen moderner Verwaltung: Institutionelle Arrangements, Organisationsgestaltung, Digitalisierung, Akzeptanz- und Kompetenzmanagement. Sie ist wissenschaftlich und beratend auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene tätig – immer mit dem Ziel, nicht nur konzeptionell zu denken, sondern Veränderung auch möglich zu machen. Als Co-Autorin von „Stein-Hardenberg 2.0“ (2014) widmet sie sich am liebsten den großen Fragen zur Zukunft der Verwaltung – mit Überzeugung, Gestaltungswillen und einer ordentlichen Portion Idealismus.

Über das Format der NEGZ Round Tables

Zum Veranstalter: Das NEGZ · Kompetenznetzwerk Digitale Verwaltung wurde 2013 als Nationales E-Government Kompetenzzentrum e.V. gegründet. Im NEGZ engagieren sich mehr als 250 institutionelle und persönliche Mitglieder für Staatsmodernisierung und eine digitale Verwaltung. Als transdisziplinäres Kompetenznetzwerk fördern wir den Aufbau einer wissenschaftlichen Faktenbasis und den Wissenstransfer durch die Vernetzung von Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft.

Wir sind unabhängig, neutral und verstehen uns als Plattform für offenen Austausch, in der unterschiedliche Perspektiven respektvoll diskutiert werden. Hierbei sind uns Diversität, Toleranz und Partizipation für ein konstruktives Miteinander wichtig, entsprechend unserem Statement zu Demokratie und Grundwerten.

Weitere Informationen finden Sie auf

www.negz.org

Zum Format: Die Round Tables des NEGZ bringen Experten und Entscheiderinnen zu jeweils einem spezifischen Thema mit hoher Relevanz für die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung an einen Tisch. Dabei werden die aktuelle Ausgangslage, offene Fragen und Klärungsbedarfe sowie erforderliche Maßnahmen und Handlungsvorschläge für diesen Themenbereich diskutiert, die anschließend zu einem Impulspapier ausgearbeitet und veröffentlicht werden.

Weitere Informationen finden Sie auf

www.negz.org/negz-roundtables

Informationsquellen und Leseempfehlungen

[The effect of transparency in trust in government: a cross-national comparative experiment](#) (Grimmelikhuijsen et al., 07/2013)

[Wie Berater*innen vom Staat Hunderte Millionen Euro kassieren](#) (FragDenStaat.de, 02/2025)

[Deutschland muss einfacher werden – Empfehlungen für eine Reformagenda der nächsten Bundesregierung](#) (Nationaler Normenkontrollrat, 02/2025)

[Lernen aus der Vergangenheit?! – Entwicklungslinien der Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland der letzten 25 Jahre](#) (Stein-Hardenberg Institut und Agora Digitale Transformation, 03/2025)

[Kaizen für Kommunen – Wissenschaftliche Grundlagen und praktische Ansätze für kommunale Verwaltungen auf dem Weg zur Lernenden Organisation](#) (NEGZ, 09/2024)

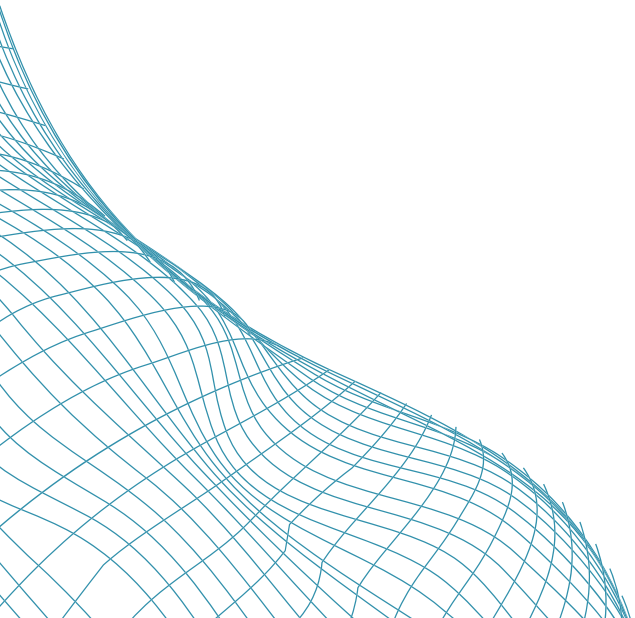
[Monitor demokratiekompatible Digitalisierung des Staates](#) (Universität Basel, 06/2025)

[Initiative für einen handlungsfähigen Staat](#) (Abschlussbericht, via Hertie School, 07/2025)

[Handlungsfähigkeit & Vertrauen zusammendenken – Anregungen für die Staatsmodernisierung](#) (Open Knowledge Foundation, 08/2025)

[Modernisierungsagenda – für Staat und Verwaltung](#) (Bund) (BMDS, 10/2025)

[Nationaler Normenkontrollrat - Jahresbericht 2025](#) (NKR, 10/2025)



www.negz.org