



Sie sind hier: [Home](#) >

# Warum Leistung im Öffentlichen Dienst von mehr abhängt als von Regeln und Compliance

15.09.2026 08:27:26 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | [Public Services](#)

--- und weshalb Management ein Redesign braucht.

Organisationen im öffentlichen Dienst beruhen auf einem ernsthaften Versprechen.

Zuverlässige Leistungen bereitzustellen.

Bürger und Gemeinschaften zu bedienen.

Qualität, Sicherheit, Kontinuität und Vertrauen zu sichern.

Essenzielle Systeme auch unter schwierigen Bedingungen funktionsfähig zu halten.

Dieses Versprechen ist zentral.

Und genau deshalb stützt sich der öffentliche Dienst so häufig auf Regeln, Verfahren und Standards. Im Grundsatz ist das nachvollziehbar. Öffentliche Institutionen können nicht beliebig operieren.

Eine der wichtigsten Einsichten des Kapitels öffentlicher Dienst in *Patterns of Mastery* lautet jedoch, dass Regeln und Compliance für sich allein keine hohe Servicequalität schaffen. Das Manuskript beschreibt die typischen Organisation im öffentlichen Dienst als traditionell organisierte, gemanagte, operierte und geführte Organisation in einem regel-basierten Kontext auf dem Exploiters-Niveau, mit einer Form als programmierte Maschine und einem Geschäftsmodell der Ausnutzung, das nur begrenzte oder minimale Ergebnisse liefert.

Genau darin liegt die zentrale Spannung.

Der öffentlichen Dienst sollen Menschen dienen.

Zu oft sind sie jedoch primär dafür gebaut, Verfahren zu bedienen.

## Warum der öffentliche Dienst sich oft schwerer anfühlt, als er müsste

Das Manuskript ist beim dominanten Muster sehr direkt.

Die meisten Organisationen im öffentlichen Dienst operieren mit einem Netz aus Regeln und Verfahren für Befehl und Steuerung. Anreizsysteme oder punitive Massnahmen werden häufig genutzt, um Menschen zu motivieren und individuelle Fähigkeiten auszuschöpfen. Diese Organisationen sind bürokratisch, standardisiert und dennoch nur mässig erfolgreich, wobei mittelmässige Leistung als normal gilt.

Das ist ein aufschlussreiches Muster.

Der öffentliche Dienst scheitern nicht unbedingt jeden Tag dramatisch.

Häufiger werden sie langsam, schwerfällig und belastend.

Leistungen werden weiterhin erbracht.

Bürger werden weiterhin bedient.

Front-line-Mitarbeitende helfen weiterhin, wo sie können.

Aber Qualität und Geschwindigkeit bleiben unter dem, was möglich sein sollte.

Darum ist die Herausforderung im öffentlichen Dienst nicht einfach nur „bessere Politik“ oder „mehr Einsatz“.

Sie ist eine Frage des Managementdesigns.

## Das dominante Muster: Bürokratie als Betriebssystem

Das Kapitel beschreibt das Muster des öffentlichen Dienstes mit ungewöhnlicher Klarheit.

Öffentliche Organisationen im Cluster funktionieren als programmierte Maschinen. Ihre typischen Merkmale sind Bürokratie und Standardisierung, die Effizienz erzeugen sollen.

Das Manuskript sagt jedoch offen, dass viele von ihnen „falsch programmiert“ erscheinen: Sie standardisieren nicht die richtigen Aufgaben, ihnen fehlen Effizienz und Qualität, und sie verbrauchen zu viele Ressourcen — bezahlt durch Steuern oder Gebühren.

Das ist eine starke Beobachtung.

Das Problem ist nicht, dass der öffentliche Dienst Verfahren haben.

Das Problem ist, dass sich das Betriebssystem häufig mit Verfahren füllt, ohne den Service tatsächlich zu verbessern.

Dadurch wird die Organisation:

schwerfällig,  
langsam in der Reaktion,  
teuer im Betrieb,  
und für Bürger wie Mitarbeitende schwer navigierbar.

Das ist keine kleine operative Unsauberkeit.

Es ist ein strukturelles Muster.

## Warum Regeln für Veränderungen hinderlich werden können

Das Manuskript formuliert den Kontext scharf.

Organisationen des öffentlichen Dienstes operieren typischerweise in einem vergleichsweise stabilen Umfeld, in dem demografische Veränderungen und Wachstum über Jahre verlaufen. Wenn jedoch rasche Veränderungen oder Turbulenzen auftreten, ist das Betriebssystem nicht dafür gebaut. Das Manuskript beschreibt typische öffentliche Betriebssysteme als von Command, strengen Verfahren, jährlichen Zielen, langsamer Responsiveness, schwacher Effizienz, Bürokratie, Positionsmacht und strikten Standards geprägt. Es bezeichnet dieses Design ausdrücklich als anti-change.

Genau darin liegt das tiefere Problem.

Regeln, die für Stabilität gedacht waren, werden zur Last, wenn Reaktionsfähigkeit nötig ist.

Was in ruhigen Zeiten wie Ordnung wirkt, wird unter Druck zu Hilflosigkeit.

Und weil der öffentliche Dienst genau mit jenen Störungen konfrontiert sind, die Flexibilität verlangen — demografischer Wandel, Krisen, digitale Übergänge, Ressourcenknappheit, veränderte Bürgererwartungen — wird diese Fehlpassung mit der Zeit kostspieliger.

## Das menschliche Paradox im Öffentlichen Dienst

Eine der wichtigsten Erkenntnisse des Kapitels ist, dass die menschliche Grundlage nicht fehlt.  
Im Gegenteil.

Das Manuskript sagt, dass Mitarbeitende meist einen gemeinsamen Sinn teilen und Beziehungen auf Top-Niveau aufweisen. Menschen an der Bürger- oder Kundenschnittstelle liefern Leistungen trotz schwacher Führung und belastender Systeme. Es hält sogar fest, dass Menschen mehr könnten — und mehr tun wollten.

Das ist eine zentrale Einsicht.

Das Problem ist nicht, dass Mitarbeitende im Öffentlichen Dienst sich nicht kümmern.

Das Problem ist, dass das System zu wenig ihrer Fähigkeit wirksam werden lässt.

Mittlere Awareness-, Trust- und Choice-Werte begrenzen ihre Fähigkeit, schnell und effizient auf Bürgerbedürfnisse zu reagieren. Schwache oder unerfahrene Führung verzerrt den Fokus und reduziert die Wirksamkeit von Front-line-Mitarbeitenden.

Daraus entsteht eine typische Realität des Öffentlichen Dienst: gute Menschen in schweren Systemen.

# Warum die Front die Organisation trägt

Das Manuskript formuliert diesen Punkt sehr klar: Menschen an der Kundenschnittstelle erbringen Leistungen trotz Interferenzen durch schwache Führung und belastende Systeme.

Genau darin liegt die verborgene Resilienz vieler Organisationen des öffentlichen Dienstes.

Bürger werden oft nicht deshalb gut bedient, weil das System gut gestaltet wäre, sondern weil Menschen an der Front weiter kompensieren.

Sie erklären, was Prozesse verschleiern.

Sie lösen, was Systeme verkomplizieren.

Sie absorbieren Bürgerfrustration.

Sie halten Qualität dort lebendig, wo Verfahren allein es nicht tun würden.

Das ist bewundernswert.

Es ist aber kein tragfähiges Designprinzip.

Denn sobald Organisationen zu stark auf Goodwill und Ausdauer der Front angewiesen sind, normalisieren sie genau das Falsche: systemische Schwäche.

# Warum Monopolbedingungen das Muster schwerer angreifbar machen

Das Manuskript fügt einen weiteren wichtigen Faktor hinzu.

Die meisten Organisationen im öffentlichen Dienst haben wenig oder gar keinen Wettbewerb und sind faktisch Monopole. Dadurch wird mittelmässige Leistung als normal akzeptiert.

Das ist relevant, weil Wettbewerb in anderen Sektoren oft zum Redesign zwingt.

Dem öffentlichen Dienst fehlt dieser Zwang häufig.

Wenn Bürger kaum zu einem anderen Anbieter wechseln können, wenn Leistungen irgendwann dennoch ankommen,

wenn schwache Performance mit Komplexität erklärt wird, dann kann die Organisation mit Mustern leben, die anderswo unhaltbar wären.

Darum verlangt besserer öffentlicher Dienst bewusste Führung.

Das System verändert sich selten von selbst.

## Das eigentliche Thema ist nicht Selbstverantwortung allein

Das Kapitel enthält hier eine besonders nützliche Warnung.

Es argumentiert, dass der öffentliche Dienst Qualität und 'Responsiveness' verbessern können, wenn sie sich vom regelbasierten Kontext wegbewegen — hin zu einem Kontext, in dem Menschen die Arbeit tun dürfen, während Manager sich zurücknehmen. Zugleich warnt es davor, Selbstverantwortung ohne unterstützende Systeme und passende Führungsstile einzuführen. Erfolgreiche Selbstverantwortung erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, der Menschen, Systeme und Führung ausbalanciert.

Das ist eine wichtige Unterscheidung.

Die Antwort ist nicht einfach, Empowerment auszurufen.

Die Antwort ist, die Arbeitsbedingungen so neu zu gestalten, dass verantwortliches Handeln überhaupt möglich wird.

Das bedeutet:

klarere Systeme,  
bessere Führungs-Passung,  
besseren Dialog mit Mitarbeitenden,  
und intelligentere Koordination.

Ohne das bleibt Selbstverantwortung nur ein weiteres Schlagwort auf einer bestehenden Bürokratie.

## Die Krise der Kontrolle

Das Manuskript verortet den öffentlichen Dienst in der Delegations-Phase mit der daraus folgenden Kontrollkrise. Genau an diesem Punkt müssen Organisationen Geschwindigkeit

und Qualität der Leistung verbessern — doch traditionelle Managementtechniken und schwache Führung halten sie langsam und schwerfällig. Das Manuskript empfiehlt ein dynamisches Betriebssystem plus menschenzentrierte Dialogue, um diese Barriere zu überwinden.

Das ist ein entscheidender Punkt.

Viele öffentliche Organisationen glauben, die Antwort auf Inkonsistenz sei mehr Kontrolle.

Häufig liegt das Problem jedoch gerade umgekehrt:

zu viel Kontrolle der falschen Art,  
und zu wenig Fähigkeit dort, wo sie am meisten gebraucht wird.

Darum ist Transformation im öffentlichen Dienst nicht primär eine Frage digitaler Tools oder administrativer Modernisierung.

Sie ist eine Frage besserer Managementlogik.

## Worauf Führungskräfte im Öffentlichen Dienst achten sollten

Führungskräfte im öffentlichen Dienst sollten schwierigere Fragen stellen als nur, ob Verfahren eingehalten werden.

Diese Fragen sind wichtig.

Die tieferen Fragen lauten:

Wo behindern Regeln und Verfahren schnelle, qualitativ gute Leistung?

Wo kompensieren Front-line-Mitarbeitende schwache Systeme?

Wo teilen Menschen einen starken Sinn und gute Beziehungen, können aber aufgrund nur mittlerer Awareness-, Trust- und Choice-Werte nicht wirksam genug reagieren?

Wo setzen Manager auf Kontrolle, obwohl Dialog und besseres Design gebraucht würden?

Wo ist mittelmässige Leistung normal geworden, einfach weil es wenig Wettbewerb gibt?

Wo ist die Organisation in einer Welt, die heute Responsiveness verlangt, immer noch anti-change?

Das sind die eigentlichen Führungsfragen des öffentlichen Dienstes.

# Der Entwicklungsweg: Frühjahresputz und dynamisches Management

Das Handlungsprogramm des Manuskripts ist ungewöhnlich klar.

Organisationen im öffentlichen Dienst müssen ein den regelmässigen Frühjahresputz durchführen, Systeme so reparieren, dass sie zum Managementkontext passen, den Führungsstil an Menschen und Kontext anpassen und eine Scorecard entwickeln, die besseren Standards genügt. Zudem müssen sie den Übergang zur nächsten Phase vorbereiten, indem sie Dynamische Fähigkeiten für bessere Koordination aufbauen.

Das ist kein Argument gegen öffentliche Disziplin.

Es ist ein Argument für ein Redesign des öffentlichen Dienstes.

Öffentliche Institutionen brauchen weiterhin Standards.

Sie brauchen weiterhin Verantwortung.

Sie brauchen weiterhin Konsistenz.

Aber sie brauchen auch Betriebssysteme, die 'Responsiveness', Qualität und menschlichen Beitrag unterstützen — statt sie unter Verfahren zu begraben.

So wird der öffentlichen Dienst mehr als administrative Compliance.

## Der erste Schritt: den eigenen Organisationszwilling erstellen

Der praktischste erste Schritt ist nicht eine weitere Prozessebene.

Sondern den eigenen Organisationszwilling zu erstellen.

Durch eine Strukturierte Reflexion – einen standardisierten Online-Fragebogen von rund 15 Minuten – entsteht eine erste evidenzbasierte Darstellung, wie die Organisation aktuell funktioniert.

Daraus entstehen zwei praktische Perspektiven:

Das Capability Profile, das das breitere Organisationsmuster sichtbar macht: Strategie, Geschäftsmodell, Organisationsform, Managementkontext, Wachstumsphase, operative Fähigkeiten und Wettbewerbsbarrieren.

Die Leadership Scorecard, die zeigt, wie Systeme, Führung, Kultur und Erfolg zusammenspielen – und ob die Organisation Verstehen, Denken, Umsetzung, Engagement und sinnvolle Grenzen unterstützt.

Gemeinsam helfen sie Führungskräften zu erkennen, ob die Leistung im Öffentlichen Dienst von der Organisation getragen wird – oder still von Bürokratie, schwacher Führung und anti-change Systemen begrenzt wird.

Nicht als Urteil.

Nicht als Ranking.

Nicht als Kritik an Einzelpersonen.

Sondern als Vorbereitung auf ein Geführtes Klarheitsgespräch.

## Besserer öffentlicher Dienst beginnt dort, wo Verfahren nicht mehr das Ziel sind

Öffentliche Institutionen existieren nicht für ihre eigenen Verfahren.

Sie existieren, um Leistung zu erbringen.

Darum hängt Leistung im öffentlichen Dienst von mehr ab als von Regeln und Compliance.

Sie hängt davon ab, ob Management, Führung, Systeme und Kultur tatsächlich so gestaltet sind, dass Menschen Bürger schnell, verantwortlich und gut bedienen können.

Und in vielen öffentlichen Organisationen steht genau dieses Redesign noch aus.

Über Management Insights

Management Insights wurde von [Lukas Michel](#) gegründet und baut auf mehr als 25 Jahren Forschung und Praxis auf. Die Arbeit unterstützt Menschen dabei, die Funktionsweise ihrer

Organisation besser zu verstehen.

Der [Organisationszwilling](#) macht organisatorische Muster für Reflexion, Dialog und fundierte Entscheidungen sichtbar.

REFLEXION BEGINNEN

Privat · Kostenlos · Ungefähr 15 Minuten

- [Version zum Drucken](#)
- [Per E-Mail versenden](#)
- [Newsletter abonnieren](#)

- [Twittern](#)
- 

Keine Kommentare vorhanden.

Lukas Michel | Management Insights | [management-insights.ch](https://management-insights.ch)