

„Föderaler Staat, leistungsfähige Verwaltung“: Thesen zur Neugestaltung der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung für Deutschland

I. Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung ist ein Legitimitäts- und Standortfaktor

- Die abnehmende Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung findet ihren Ausdruck in spürbaren Servicedefiziten, die das Resultat einer – mit heutigen Modellen der Aufgabenwahrnehmung – nicht zu bewältigenden Aufgabenlast sind.¹
- Die öffentliche Verwaltung ist – den tradierten Prinzipien der Staats- und Verwaltungsorganisation folgend – in einer fragmentierten, nicht skalierungsfähigen Vollzugsorganisation gefangen.
- Die Akteure der öffentlichen Verwaltung kooperieren in der Aufgabenwahrnehmung unzureichend, um sich gegenseitig zu entlasten, wirtschaftlicher zu operieren und Services nutzerfreundlicher zu gestalten bzw. zu erbringen.
- Die Akteure der öffentlichen Verwaltung werden durch Personal- und Haushaltsengpässe gezwungen, neue Wege in der Aufgabenwahrnehmung zu gehen.
- Der Einstieg in neue Modelle der Aufgabenwahrnehmung sollte frühzeitig erfolgen, um noch gestalten zu können und nicht von einer Ressourcennotlage getrieben zu werden.

II. Leistungsfähigkeit sollte Reformambition sein und in ein Leitbild übersetzt werden

- Eine größere Reformambition seitens Politik und Verwaltung ist notwendig, die die heutige öffentliche Aufgabenwahrnehmung konstruktiv in Frage stellt und zukunftsgerichtete Modelle in den Fokus rückt.
- Die Akteure der öffentlichen Verwaltung benötigen mehr strategische Vorgaben und Orientierung zur Reform – ein Leitbild der Staatsmodernisierung dient als Kompass für Reformen.
- Aus der Sicht von Bürger:innen und Unternehmen sind einfache, digitale Verwaltungsleistungen mit möglichst wenig Aufwand und Kontakten wünschenswert – Zuständigkeiten auf Seiten der Verwaltung spielen für Nutzende keine Rolle.
- Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit im Vollzug sind neben der Rechtmäßigkeit wesentlich für die Legitimität staatlichen Handelns und sollten zentrale Steuerungsgrößen für die Gestaltung der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung sein.
- Politik und Verwaltung auf jeder föderalen Ebene sollten einen Beitrag zur Verbesserung der Aufgabenwahrnehmung leisten – Leistung, Norm und Vollzug sind kooperativ und kohärent zu gestalten.

III. Ansätze für verbesserte Aufgabenwahrnehmung bestehen in systematischer Zusammenarbeit auf allen föderalen Ebenen

- Eine systematische, föderale und ressortübergreifende Zusammenarbeit bereits in der Rechtsetzungsphase ist notwendig, um eine wirtschaftliche, wirksame und nutzendensorientierte Aufgabenwahrnehmung zu ermöglichen.
- Der Bund sollte ausgewählte Vollzugsaufgaben innerhalb seiner Gesetzgebungskompetenz an sich ziehen, während Länder und Kommunen mehr übergreifende Vollzugskooperationen wagen sollten, um leistungsfähige Dienstleistungseinheiten zu schaffen.

¹ 70% der Bürger:innen halten laut dbb Bürgerbefragung von 2024 den deutschen Staat für überfordert mit seinen aktuellen Aufgaben; im internationalen Vergleich verliert Deutschland zudem seit Jahren an Attraktivität als Wirtschaftsstandort (vgl. IMD Competitiveness Ranking).

- Gebündelte, automatisierte Vollzugsansätze sollten bei standardisierbaren Aufgaben ohne Ermessensspielraum zum Zuge kommen.
- Verwandte Aufgaben mit ähnlichen Kompetenzanforderungen sollten bundesweit in spezialisierten Kompetenzzentren gebündelt werden, die eine effiziente Ressourcennutzung ermöglichen.
- Rechtsbegriffe sollten politikfeldübergreifend standardisiert werden, um die Vollzugsebene zu entlasten.
- Wiederkehrende, für verschiedene Verwaltungsleistungen notwendige Teilaufgaben sollten standardisiert und modularisiert zu übergreifend nutzbaren „Micro-Services“ entwickelt werden.
- Lokale Bürgerbüros sollten physische Zugangspunkte in einem Multikanalansatz sein; darin sollten Interaktionen und Sachbearbeitung auch unabhängig von örtlichen Zuständigkeiten möglich sein.

IV. Neue Modelle der Aufgabenwahrnehmung sollten erprobt werden

- Bund, Länder und Kommunen sollten die Machbarkeit neuer Modelle der Aufgabenwahrnehmung erproben, Verbesserungen sind teils ohne komplexe Rechtsänderungen umsetzbar.
- Eine Migration in neue Modelle der Aufgabenwahrnehmung kann gelingen, wenn man diese in einer Übergangsphase parallel, als Alternative zum bestehenden Angebot einführt und evaluiert.
- Die Erhöhung der staatlichen Leistungsfähigkeit im Vollzug sollte das zentrale Reformvorhaben von Bund, Länder und Kommunen der nächsten Dekade sein; bestehende und zukünftige Reformprojekte sollten daran ausgerichtet und priorisiert werden.