

Thomas Heilmann & Nadine Schön Mitglieder des Deutschen Bundestages

# NEUSTAAT

**Politik und Staat  
müssen sich ändern.**

64 Abgeordnete & Experten  
fangen bei sich selbst an –  
mit 103 Vorschlägen



FBV

© 2020 des Titels »Neustaat« von Thomas Heilmann, Nadine Schön (ISBN 978-3-95972-376-3) by FinanzBuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München. Nähere Informationen unter: [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

# Unbequeme Wahrheiten und ein staatlicher Mutanfall



## Liebe Leserin, lieber Leser,

Sie halten ein optimistisches Buch in Ihren Händen. Eines, das Mut machen will, eine neue Perspektive einzunehmen und viele Dinge besser zu machen als bisher. Zum Mutmachen – die Rede ist von einem „staatlichen Mutanfall“ – gehören immer auch unbequeme Wahrheiten. Von denen finden sich im Buch eine ganze Menge. Denn jede sinnvolle Veränderung beginnt mit einer ehrlichen Bestandsaufnahme. Vor welchen Herausforderungen stehen wir als Gesellschaft und insbesondere die öffentliche Verwaltung? Und was noch viel wichtiger ist: Wie wollen wir auf die Chancen und Risiken durch Digitalisierung, neue internationale Konkurrenz, Klimawandel, Pandemien und gesellschaftlichen Wandel reagieren?

Die einzelnen Kapitel spannen einen weiten inhaltlichen Bogen, analysieren geopolitische Trends und globale technologische Realitäten. Die Autorinnen und Autoren gehen aber noch einen entscheidenden Schritt weiter. Sie unterbreiten selbst eine Vielzahl an konkreten Vorschlägen zum anders denken, anders regulieren und anders machen – von der Einführung eines Datenwirtschaftsprüfers über einen Blockchain-basierten Euro bis zum Recht auf (digitale) Datenmitnahme. Mancher Vorschlag hätte vermutlich schon heute eine Mehrheit hinter sich, andere provozieren Widerspruch. Das sind gute Voraussetzungen für eine lebendige Debatte.

Für das Leitbild eines lernenden Staates braucht es zualtererst eine Veränderung im Denken, einen Mentalitätswandel. Die beste technische Lösung bringt wenig bis nichts, wenn nicht alle Beteiligten die nötige Offenheit und innere Überzeugung mitbringen: ohne Mentalitätswandel keine erfolgreiche Reform. Das gilt übrigens für Politik, Verwaltung und Privatwirtschaft gleichermaßen. Dieses „Neue Denken“ lässt sich allerdings nicht einfach anordnen. Dafür braucht es eine moder-

ne und kooperative Führungskultur, die Neugier an positiver Veränderung weckt.

Diese Neugier wollten wir auch in der CDU/CSU-Bundestagsfraktion wecken. Die Einrichtung themenübergreifender Projektgruppen – neben der bewährten Arbeits- und Gremienstruktur – war ein Novum. Ein Experiment, um ganz bewusst Freiräume für neues Denken zu schaffen. Viele Abgeordnete haben sich in den vergangenen Monaten aktiv in Gespräche und Zukunftswerkstätten eingebracht. Ich bin Nadine Schön und Thomas Heilmann, den Hauptautoren und kreativen Köpfen hinter diesem Buch, sehr dankbar für ihr Engagement in einer dieser Projektgruppen, der Gruppe Zukunft und Innovation. In vielen Begegnungen wurde immer wieder deutlich, wie zentral die Rolle einer funktionierenden und respektierten öffentlichen Verwaltung ist. Im ersten Kapitel heißt es entsprechend: „Ein nicht leistungsfähiger Staat verliert erst seine Kompetenz, dann das Vertrauen und dann seine Macht.“ Damit es nicht soweit kommt, treibt dieses Buch vor allem die Frage um, wie sich Innovation beim Staat und im Staat organisieren lässt. Nadine Schön und Thomas Heilmann konnten zahlreiche Kolleginnen und Kollegen aus der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, aber auch viele Praktiker aus der Verwaltung für die Mitarbeit gewinnen. Sie alle eint, sich nicht mit dem Status Quo zufrieden zu geben.

Sie halten ein optimistisches Buch in Ihren Händen. Es vermittelt einen guten Eindruck, wie ein selbstbewusster und selbstbestimmter „Neustaat“ aussehen könnte. Ich möchte mich bei allen Mitwirkenden für diesen sehens- und lesenswerten programmatischen Impuls bedanken und wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

**Ihr Ralph Brinkhaus**

Vorsitzender der CDU/CSU-Bundestagsfraktion

# Die Komplexitätsfalle

Wir sind zu bürokratisch, zu starr und zu langsam

**DIE WELT VERÄNDERT SICH IN TOSENDEM TEMPO:** Auch befreundete Staaten werden egoistischer, EU und Nato sind angeschlagen, China entwickelt sich bei wachsender Bedeutung zu einer digitalen Diktatur, immer mehr Autokraten betreiben Machtpolitik. Google, Facebook und Amazon versuchen, Staaten und Banken als einflussreichste Akteure der Welt abzulösen. Der Klimawandel führt schon jetzt zu erheblichen Verteilungskämpfen, verschärft die kriegerischen Auseinandersetzungen und die Migration. Die Digitalisierung beschleunigt und verstärkt den Wandel. Corona hat uns von hundert auf null in den Krisenmodus versetzt.

In diesem Umfeld stoßen Deutschlands staatliche Institutionen schon länger an ihre Grenzen. Für die großen Herausforderungen der Zeit sind sie zu bürokratisch, zu komplex, zu langsam. Was in der Krise möglich war, ist längst nicht der Normalfall. Die Gesellschaft reagiert mit Polarisierung und Populismus. Darum wollen wir Politiker umdenken und die Verwaltung auf einen neuen Kurs bringen. Denn ohne einen funktionierenden Staat und ohne ein positives Leitbild werden wir unseren Wohlstand, unsere Werte, unsere Art zu leben nicht erhalten können.

Wir, die Autoren dieses Buches, sind Bundestagsabgeordnete, haben uns seit Anfang 2019 mit vielen Verwaltungsexperten zusammengesetzt, analysiert und diskutiert, was sich ändern muss. Wir versuchen einen Anfang. Einen Anfang für einen **Neustaat**.

Witze über Beamte gehören zu den absoluten Klassikern des deutschen Humorrepertoires. Doch wahrscheinlich sind sie Ausdruck einer dramatischen Unterschätzung – denn täten die Beamten und die in diesem Buch natürlich genauso gemeinten Tarifbeschäftigten tatsächlich nichts, brähe alles zusammen. Die Verwaltung ist der Muskel des politischen Körpers: Ist er stark, ist unser Staat leis-

---

„Ich habe nichts  
gegen Beamte,  
**Sie tun ja nichts.**“

---

tungsfähig. Ist er es nicht, kann unser Wille noch so groß, unsere Absicht noch so klar sein, wir werden nicht stemmen können, was wir uns vornehmen. Gute Gesetzgebung geht ohne eine effektive Umsetzung ins Leere. Politischer Wille ohne eine leistungsfähige Verwaltung löst sich in Wohlgefallen auf.

Unter der Last neuer Herausforderungen und der Komplexität der eigenen Strukturen fängt die Muskulatur unseres Staates jedoch an zu krampfen. Die Folge sind langwierige Prozesse, unzufriedene Bürger und gescheiterte Projekte. Kennen Sie ein öffentliches Großprojekt, das in den letzten Jahren pünktlich und ohne Kostensteigerungen abgeschlossen wurde? BER und Stuttgart 21 sind nur zwei von unzähligen Symptomen. Auch während der Corona-Krise konnte der Öffentliche Dienst die Unzulänglichkeiten des Systems nur mit größtem Einsatz ausgleichen. Das Robert Koch-Institut blieb bei der Zählung der Infektionszahlen trotzdem hinter einer amerikanischen Privat-Universität zurück.

Dem Staat droht die Handlungsunfähigkeit. Sogar der Vorsitzende des Beamtenbundes, Ulrich Silberbach, sieht am Himmel dunkle Wolken aufziehen und bezieht sich dabei auf eine Bürgerbefragung des Deutschen Beamtenbundes und Forsa:

---

## Der Beamtenbund warnt vor der Überforderung

„Wir haben besorgniserregende Anzeichen für einen generellen **Vertrauensverlust in die Leistungsfähigkeit** des Staates in Deutschland.“

„Heute fehlen im Öffentlichen Dienst mehr als 200.000 Leute. In den kommenden zehn Jahren wird zudem **fast jeder dritte Beschäftigte in den Ruhestand** gehen (...) Es wird eine große Anstrengung, die Lücken zu füllen.“

„Mehr als 60 Prozent der Menschen in Deutschland halten den Staat bei der Erfüllung seiner Aufgaben für **überfordert**.“

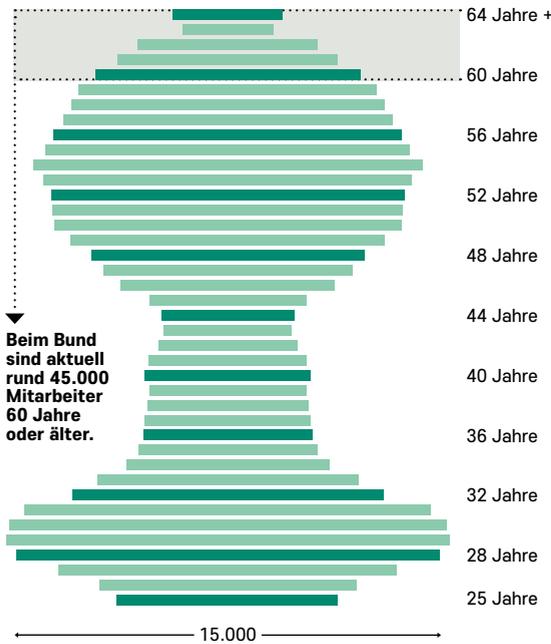
ULRICH SILBERBACH, BUNDESVORSITZENDER DES DBB; DBB, 2019/2020

---

Wie sehr die Bürger den Staat mit Ineffizienz und alltäglichem Versagen assoziieren, zeigen Satiremagazine wie extra3, das mit seiner Reihe „Realer Irrsinn“ ein buntes Kaleidoskop der Absurditäten bietet. Die Videos werden mitunter millionenfach geklickt. Da gibt es etwa einen Storch aus Ochsenwerder,

# Pensionswelle bedroht gesamten Öffentlichen Dienst

Zahl der beim Bund Beschäftigten, nach Alter



QUELLE: HANDELSBLATT, 2020

dem das Bezirksamt die Nutzung seines Storchennests untersagte, weil kein Bauantrag gestellt wurde. Oder einen Mann in Baden-Württemberg, den eine Verordnung des Bauamtes dazu verpflichtete, einen Spielplatz auf seinem Grundstück zu errichten – weil er in seinem Haus eine dritte Wohnung einbauen ließ. Der Spielplatz blieb unangerührt, waren doch alle Bewohner des Hauses erwachsen; haftungsrechtliche Regularien untersagten zudem externen Kindern die Nutzung.

Wenn Sie dieses Buch lesen, werden Sie schon bald merken: Anders als Satiresendungen wollen wir uns nicht über die Verwaltung lustig machen. Wir müssen aber anerkennen: Fernsehformate wie „Realer Irrsinn“ sprechen einem großen Teil der Bevölkerung aus der Seele. Es ist eindeutig, dass der Staat sowohl von

außen als auch von innen, bei Bürgern wie Beamten, ein Bild der Überforderung abgibt – und diese Überforderung ist ein objektives Problem, dessen Handlungsbedarf wir aktuell noch unterschätzen. Denn gescheiterte Großprojekte wie der BER, groteske Geschichten von Spielplätzen, für Kinder, die es nicht gibt, und Bauanträge für Storchennester – das sind alles nur Spitzen des Eisbergs.

## Wir sitzen in der Komplexitätsfalle

Die öffentliche Verwaltung funktioniert schon heute nicht mehr gut genug, und im nächsten Kapitel zeigen wir, warum sich die Bedingungen sogar noch dramatisch verschärfen werden (mehr dazu → Schicksalsfragen). Doch sehen wir uns zuerst einige Beispiele an. So stellen wir etwa fest, dass Berlin besonders von behördlichen Fehlleistungen betroffen ist, die Wartezeiten für An-

meldungen aller Art steigen hier seit Jahren immer wieder auf mehrere Monate. In Itzehoe sollen laut Termin- und Ablaufplan für die Erweiterung des Hauptzollamts von der Anerkennung des Bedarfs im Dezember 2014 bis zum Abschluss der Baumaßnahme im Januar 2025 mehr als zehn Jahre verstreichen – zehn Jahre für ein Büro- und Lagergebäude, und das auch nur, wenn alles glattgeht. Dabei ist das Projekt völlig unumstritten, der Naturschutz nicht betroffen, sind die Baubedingungen unproblematisch. Es dauert so lange, weil unsere Abläufe und unsere Schnittstellen so komplex gestaltet sind.

Werfen wir einen Blick auf die Bundeswehr: Grundsätzlich sieht der Arbeitsschutz in Deutschland vor, dass die Gestaltung von Arbeitsstätten jeden Fruchtwasserschaden für Schwangere ausschließt. So weit, so richtig. Die Regel gilt allerdings so grundsätzlich und allgemein, dass sich die Beschaffer der Bundeswehr gezwungen sahen, sie auch auf den Innenraum des Kampfpanzers „Puma“ anzuwenden. Nun sind zwar die Bedingungen im Fahrzeug so angepasst, dass selbst hochschwängere Soldatinnen seelenruhig Panzer fahren können, doch die Entwicklungskosten haben sich um Millionenbeträge erhöht.

Staatliche Prozesse sind zu bürokratisch, zu komplex und zu langwierig organisiert, als dass sie mit der Dynamik der Welt noch Schritt halten könnten. Neue Anforderungen an Entscheidungen sind zu vielfältig geworden, als dass sie sich auf die gewohnte Weise unter einen Hut bringen ließen. 40 Prozent der Mitarbeiter im Öffentlichen Dienst geben an, dass bei ihrer Arbeit mindestens „oft“ Anforderungen an sie gestellt werden, die schwer miteinander zu vereinbaren sind. Schutz des ungeborenen Lebens und Effizienz eines Kampfpanzers beispielsweise. Dabei sollten wir fair sein: Die allermeisten Regelungen wurden einmal aus guter und richtiger Intention geboren. Der Schutz des ungeborenen Lebens ist nicht nur am Arbeitsplatz ein wichtiges Ziel. Werden die Anwendungen solcher Regularien aber fehlinterpretiert (wie beim „Puma“) und Spielräume nicht ausgenutzt, lassen sich die Dinge kaum mehr handhaben.

# 2.922

## BER Count Up

Am Tag der Veröffentlichung dieses Buches wird der BER seit dem letzten gescheiterten Eröffnungstermin weitere 2.922 Tage im Verzug sein, also etwa 8 Jahre.

5,1 Mrd. Euro Mehrkosten hat der Flughafenbau bisher verursacht – von 1,983 Mrd. Euro auf knapp 7,1 Mrd. Euro.

QUELLE: TAGESSPIEGEL, 2019

**Staatliche Prozesse** sind zu bürokratisch, zu komplex und zu langwierig organisiert, als dass sie mit der **Dynamik der Welt** noch Schritt halten könnten.

# Unendliche Geschichte: Der Bund braucht einen Anbau

Trauriges Beispiel für die Komplexitätsfalle:  
Zu viele Beteiligte für die simple Erweiterung des Hauptzollamtes in Itzehoe.

**QUELLE: UNTERLAGE ZUR INFORMATION VON ABGEORDNETEN**

**Termin- und Ablaufplan** Stand 21.03.2018

Projekt: 1122W506: Unterbringung des Hauptzollamtes Itzehoe in Itz  
 LG 145984: HZA FKS Itzehoe  
 Auftr./BM-Nr. BNK o.Uml.% 25  
BNK m.Uml.% 32,5

Katalog: 03\_GBM\_BImA: BImA -GBM\_Start Bast 170

Kurzbezeichnung	Dauer (in Wochen)	Solltermin	Isttermin
335	BImA bestätigt Übereinstimmung EW-Bau	0	27.12.2019
340	BMUB überprüft/genehmigt EW-Bau neu	0	27.12.2019
397	BMUB leitet EW-Bau an BMF weiter	0	27.12.2019
398	BMF neue HfMÄ, mit neuen Kosten	0	27.12.2019
400	BImA Einverständnis/ggf. Ausführungsauftrag	3	17.01.2020
401	FFE Ausführungsauftrag an BdE	2	31.01.2020
500	BdE Ausführungsplanung	20	19.06.2020
595	BdE Aufgliederung Kostenkontrolle	2	03.07.2020
600	BImA	4	31.07.2020
10		10	09.10.2020
20		20	26.02.2021
1		1	05.03.2021
2		2	19.03.2021
38		38	10.12.2021
38		38	02.09.2022
38		38	26.05.2023
0		0	26.05.2023
38		38	16.02.2024
3		3	08.03.2024
1		1	15.03.2024
1		1	22.03.2024
12		12	14.06.2024
29		29	03.01.2025
0		0	03.01.2025

Schleswig-Holstein  
Der echte Norden

**SH**  Schleswig-Holstein  
Amt für Bundesbau

**Termin- und Ablaufplan** Stand 21.03.2018

Projekt: 1122W506: Unterbringung des Hauptzollamtes Itzehoe in Itz  
 LG 145984: HZA FKS Itzehoe  
 Auftr./BM-Nr. BNK o.Uml.% 25  
BNK m.Uml.% 32,5

Katalog: 03\_GBM\_BImA: BImA -GBM\_Start Bast 170

Kurzbez.	Langbez.	Dauer (in Wochen)	Solltermin	Isttermin
100	BT_Bedarf ist anerkannt	0	05.12.2014	
120	BT_Bedarf ist formuliert	0	05.12.2014	
121	BT_bittet BV um Beratung z. Bedarf	0	05.12.2014	
122	FFE erteilt Auftrag zur Bedarfsberatung	2	05.12.2014	
123	BdE/FFE_BV berät Nutzer zur Bedarfsdeckung	10	19.12.2014	
130	BT_Bedarf ist bebilligt	2	27.02.2015	
153	BT_Erkundungsauftrag an BImA	0	13.03.2015	
154	BImA Erkundungsauftrag erteilt	0	13.03.2015	
155	BImA Antrag auf vertiefte Untersuchung	0	13.03.2015	
170	BImA haufachl. Beratung Var.US beauftragt	0	13.03.2015	13.03.2015
171	FFE_Beauftr. Baufachl. Beratung z. Var.US	12	05.06.2015	12.05.2015
173	BdE_Erstellung Kostenrahmen i.R. VarUS/PSC	4	03.07.2015	22.03.2016
176	FFE_Stellungnahme Var.US	3	24.07.2015	
179	BImA_Var.US ist erstellt	3	14.08.2015	
180	BT_Variantenentscheidung Oberste Instanz	2	28.08.2015	
185	BdE_Benennung ES-Bau-Erstellungskosten	0	28.08.2015	
188	FFE_Antrag an BMUB, EW-Bau-Tiefe	5	02.10.2015	
190	BImA_ES-Bau Bedarfsdefinition ist aufgestellt	38	24.06.2016	02.05.2016
196	BImA_Planungssers., Komplettierung ES-Bau gest	5	29.07.2016	07.07.2016
202	FFE_Planungsauftrag ES-Bau ist erteilt	93	11.05.2018	
210	BdE erstellt ES-Bau	2	25.05.2018	
215	BdE_Einholung Nutzerinvernehmen und Vorlag	10	03.08.2018	
220	FFE_ES-Bau ist geprüft, Vorlage BImA	7	21.09.2018	
235	BImA erteilt Einverständnis	3	12.10.2018	
240	BImA_ES-Bau wird OTI/BMUB vorgelegt	10	21.12.2018	
260	BMUB_Genehmigung u. Kostenfestsetzung	2	04.01.2019	
275	BImA_übersendet ES-Bau an BMF	8	01.03.2019	
280	BMF_haushaltsmäßige Anerkennung	2	15.03.2019	
290	BImA_ersucht BMUB um Planungsauftrag	2	29.03.2019	
300	BMUB_Planungs- u. Ausführungsauftrag	2	12.04.2019	
301	FFE erteilt Auftrag EW-Bau	20	30.08.2019	
305	FFE_FbT-Verfahren	16	20.12.2019	
310	BdE_Aufstellung EW-Bau incl. Vorlage	0	20.12.2019	
320	FFE_LW-Bau ist geprüft, Vorlage bei BImA	1	27.12.2019	
325	FFE_Bericht Kosteneinhaltung BMUB/BMF	0	27.12.2019	
330	BImA bestätigt Übereinstimmung EW-Bau	0	27.12.2019	

**2014:** Der Bund erkennt den Bedarf für die Erweiterung an. Von da an soll es planmäßig zehn Jahre dauern, bis die Erweiterung eines Hauptzollamtes fertig gestellt sein wird.

Die Arbeit unserer Verwaltungen erinnert an einen drohenden Burnout: Mit dem Berg neuer Anforderungen wachsen die Mühen und Frustrationen, sinken die Innovationen, verstärken sich die Erwartungen, häufen sich die Misserfolge, mindern Vorwürfe und Spott das Selbstbewusstsein. Der Staat steckt im Hamsterrad und droht sich abzustrampeln.

## Gesellschaft im Behördenschwung

Puma-Panzer für Schwangere oder das Zollamt in Itzehoe – in solchen Geschichten manifestiert sich die Komplexitätsfalle besonders prägnant und unterhaltsam. Es gibt Millionen anderer Fälle, die nicht so spektakulär zu erzählen und jeder für sich auch nicht so teuer sind. In ihrer Masse betreffen sie aber weite Teile der Gesellschaft und können wichtige Teile unseres Gemeinwesens beschädigen. Ein viel beklagtes Thema ist die Bürokratie: Für Pflegeberufler ist der Verwaltungsaufwand subjektiv die größte Belastung im Arbeitsalltag. Ärzte geben an, die starke Regulierung und Fülle an Vorgaben seien ein wichtiger Grund für den Ärztemangel in Deutschland. Hochschul-lehrer verbringen heute rund 40 Prozent ihrer Arbeitszeit mit der akademischen Selbstverwaltung, in den 1970ern waren es noch weniger als 30 Prozent.

Unterdessen verändert die Digitalisierung im Turbogang die ganze Welt. Wer das unterschätzt, bleibt zurück. Das zeigt sich besonders eindrucksvoll im US-amerikanischen Zeitungsmarkt, der sich nur zaghaft digitalisieren mochte: Die Auflagen der großen Tageszeitungen sinken dramatisch, Anzeigenblätter erleben einen Umsatzrückgang von 80 Prozent, auf der Gewinnerseite stehen neue Plattformen, die erst nur Kleinanzeigen veröffentlichten und heute zentrale Handwerkszeuge für Vernetzung und Vertrieb sind. Auf dem Reisemarkt lässt sich Ähnliches beobachten: Plattformen wie Booking.com und Google profitieren. Die Corona-Krise mit ihren verheerenden Wirkungen auf den Reisebranche wird diesen Prozess noch anheizen. Auch der Staat hat sich nicht ausreichend digitalisiert und ist deshalb nur eingeschränkt handlungsfähig.

Während es der Bürger in der digitalen Welt gewohnt ist, alles mit einem Klick zu erledigen, fühlt er sich im Kontakt mit der

# 40%

**ihrer Arbeitszeit  
verbringen  
Hochschullehrer  
mit akademischer  
Selbstverwaltung.**

QUELLE: INSTITUT FÜR  
DEMOSKOPIE ALLENSBACH,  
2020

---

**Ein nicht leistungsfähiger Staat verliert erst seine Kompetenz, dann das Vertrauen und schließlich seine Macht.**

---

Verwaltung mitunter wie Asterix und Obelix, die – wunderbar karikiert – wahnsinnig werden, als sie von Schalter zu Schalter jagen, um in einem kafkaesken Behördenlabyrinth den „Papierschein A38“ zu beantragen. Digitale Allmacht im Privaten, analoge Ohnmacht im Öffentlichen. Frustration über komplizierte, langwierige Prozesse und Misstrauen gegenüber der Funktionstüchtigkeit des Staates sind keine gute Rezeptur, um die Gesellschaft zu einen und hinter sich zu versammeln. Wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftlicher Wohlstand hatten schon immer ihr Fundament in funktionierenden staatlichen Strukturen. Ein nicht leistungsfähiger Staat verliert erst seine Kompetenz, dann das Vertrauen und schließlich seine Macht.

Wir brauchen eine grundlegende Reform des Staates. Angesichts der bevorstehenden Herausforderungen (→ Schicksalsfragen) muss er sich in den nächsten 10 Jahren stärker ändern als in den letzten 70 Jahren zusammen. Dafür müssen zuerst wir Politiker uns ändern.

### Bessere Politik statt wütende Bürger

„Natürlich ist die Politik an allem schuld. (...) Nicht die Beamtinnen und Beamten machen die Gesetze. Die Politik macht die Gesetze. Wir führen die Gesetze aus und durch.“ Was Ulrich Silberbach in einem Interview mit dem Deutschlandfunk so radikal darstellt, ist nicht ganz von der Hand zu weisen. Denn die deutschen Verwaltungsmitarbeiter haben große Stärken, sie sind bekannt und geschätzt für ihre große Sachlichkeit, Verlässlichkeit, Kompetenz und Unbestechlichkeit. Sie genießen ein höheres Vertrauen als etwa Unternehmer oder Journalisten, und die meisten Bürger bewerten den Service „beim Amt“ immerhin als zufriedenstellend. Die Ursachen für die konstatierte Komplexitätsfalle und die daraus resultierende mangelnde Performance müssen wir in der Politik suchen. Viele Werkzeuge, die wir der Verwaltung in die Hand geben, und die Regelungen, die wir für ihren Einsatz festlegen, sind für das 21. Jahrhundert ungeeignet. Sie mögen früher innovativ und zielführend gewesen sein, doch heute sind sie nicht mehr

zeitgemäß. Das Mitzeichnungsverfahren wurde Anfang des 19. Jahrhunderts in Deutschland verbindlich, um das komplette Durcheinander preußischer Behörden zu beenden. Heute wirkt es vielfach als strukturelles Korsett.

## Mehr Start statt mehr Staat

Wir müssen die Rahmenbedingungen schaffen, unter denen ein Ausstieg aus der Komplexitätsfalle möglich ist. Genau dazu dienen die 103 Vorschläge in diesem Buch. Zusammen bilden sie eine Radikalkur, die uns vor einem Staatsinfarkt bewahren kann – homöopathische Dosen werden nicht reichen. Für einen Neustart könnte jetzt allerdings der beste Zeitpunkt gekommen sein, denn: Deutschland hat sich in seiner Vergangenheit gerade nach Krisen grundlegend und erfolgreich reformiert (→ Reformjahrzehnt).

Als wir mit dem Schreiben begannen, war der Reformbedarf hoch, doch keine Krise in Sicht. Nun herrscht Ausnahmezustand, wir setzen die Arbeit in Homeoffices und Videokonferenzen fort, die Corona-Krise hat das Land lahmgelegt. Zugleich spüren wir überall die Stimmung des Umbruchs. Viele in Deutschland haben Agilität und Flexibilität getestet, sind auf den Geschmack gekommen und wollen mehr davon.

Diese Stimmung und Erfahrung sollten wir nutzen, um das Beste aus der Krise zu machen. Die Krise macht deutlich, zu welchen Leistungen unsere Gesellschaft und unser Staat im Ernstfall fähig sind, sie zeigt im ganz realen Irrsinn: Es geht auch anders. Plötzlich sind Kompromisse möglich, werden starre Strukturen beweglich. Das kennen wir auch aus der Flüchtlingskrise, als die Aufnahme von unzähligen Neuankömmlingen in Bayern in einer gemeinsamen Anstrengung gemeistert wurde. Oder vom unterbesetzten und klein gesparten LAGeSo in Berlin, das in der Krise beinahe unterging und dann unter neuer Führung zu neuen Kräften kam. Man sieht in solchen Ausnahme-Momenten, dass eine mangelnde Performance der Verwaltung häufig an den veränderten Rahmenbedingungen und eben nicht an den

---

**Wir müssen die Rahmenbedingungen schaffen, unter denen ein Ausstieg aus der Komplexitätsfalle möglich ist.**

---

Mitarbeitern liegt – dass die Beamten, die in der Krise Außer-gewöhnliches leisten, dieselben sind, über die vorher noch Witze gemacht wurden. Geändert haben sich nur die Strukturen, die Prozesse und das Selbstverständnis.

In Krisen wird die Verwaltung stolz. Jeder einzelne Mitarbeiter spürt, dass seine Arbeit sinnvoll ist, dass er gebraucht wird – vom einfachen Sachbearbeiter bis zum Minister. Und wir alle spüren: Die Verwaltung hat Potenzial. Da geht was.

Den Krisenmodus sollte man sich nicht wünschen, schon gar nicht für den Normalbetrieb. Doch wir können den historischen Moment jetzt nutzen, um Inventur zu machen: Wie arbeiten wir? Was brauchen wir? Was ist überflüssig? Und: Was schadet uns – ob jetzt oder in naher Zukunft?

**Um es mit den Worten des Schriftstellers Giuseppe Tomasi di Lampedusa vorwegzunehmen:**



Wenn alles bleiben soll, wie es ist,  
muss sich **alles ändern.**

Giuseppe Tomasi di Lampedusa, 1958