

Initiative
für einen
handlungs-
fähigen
Staat

Initiative für einen handlungs- fähigen Staat

Wer wir sind und was wir wollen

Die Welt ist eine andere geworden, nicht erst seit dem völkerrechtswidrigen Angriff auf die Ukraine. Die Umbrüche sind gewaltig – im Äußeren wie im Innern. Sie ergreifen fast alle Bereiche der Gesellschaft und fordern unser Land fundamental heraus. Das Vertrauen in die Handlungsfähigkeit unseres Staates schwindet, und damit schwindet auch das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Demokratie. Dieses Vertrauen müssen wir zurückgewinnen. Dafür sind tiefgreifende Reformen notwendig.

Mit diesem Zwischenbericht möchten wir vier Autoren dazu beitragen, Blockaden und Selbstblockaden staatlichen Handelns aufzulösen. Im Sommer 2024 haben wir die „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“ gegründet. Sie wird von den Stiftungen Hertie, Mercator, Thyssen und Zeit Bucerius unterstützt. Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier hat die Schirmherrschaft übernommen. Wegen der vorgezogenen Bundestagswahl präsentieren wir bereits jetzt einen Zwischenbericht.

Warum? Weil der Handlungsdruck weiter gewachsen ist und einige Maßnahmen keinen Aufschub dulden. Weil zu Beginn der neuen Legislaturperiode die Weichen neu gestellt werden.

Wir erheben für unsere Reformvorschläge keinen Anspruch auf Vollständigkeit und auch keine alleinige Urheberschaft. Viele Monate haben wir mit rund 50 Expertinnen und Experten in sieben Arbeitsgruppen darüber debattiert, wie sich unser Gemeinwesen modernisieren lässt. Die Teilnehmenden sind unterschiedlichen Geschlechts und Alters, sie kommen aus allen Bereichen der Gesellschaft und aus allen Teilen Deutschlands. Es sind Bürgermeister und eine Schulleiterin dabei, Unternehmerinnen und Verwaltungsprofis, Wissenschaftler und IT-Expertinnen.

Mehr noch, wir haben auch den Rat zusätzlicher Fachleute, Verbandsvertreter sowie engagierter Bürgerinnen und Bürger eingeholt: vom Normenkontrollrat bis zum Generalinspekteur der Bundeswehr, von ProjectTogether bis zum DigitalService, von Wirtschaftsvertreterinnen bis zu Repräsentanten von Ländern und Kommunen, um nur einige zu nennen. Sie haben uns ihre jeweiligen Vorschläge vorgestellt,

wie wir unseren Staat besser machen können. Etliche davon haben wir uns zu eigen gemacht, weil sie uns überzeugen. Diesen Zwischenbericht aber verantworten wir Vier allein.

In der Tat fehlt es nicht an klugen Reformempfehlungen und Appellen, manche liegen schon seit Jahren folgenlos auf dem Tisch. Doch was unsere „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“ ausmacht, sind vor allem drei Aspekte:

- Wir beschäftigen uns nicht mit einem einzelnen Reformbereich, sondern nehmen viele Sektoren in den Blick und stellen zwischen ihnen Verbindungen her – denn die Dinge greifen ineinander.
- Wir richten unser Augenmerk nicht auf einzelne Sachfragen wie etwa die Erneuerung des Rentensystems, ein gerechteres Steuersystem, die Bekämpfung von Kinder- oder Altersarmut, die Gewinnung von ausländischen Fachkräften oder die Frauenerwerbstätigkeit. Stattdessen konzentrieren wir uns auf die „Gelingenbedingungen“ von Reformen; wir schauen auf die Strukturen, die vorhanden sein müssen, damit Politik überhaupt glücken kann.
- Wir vier Initiatoren verfolgen keine eigenen Interessen.

Unsere 30 Vorschläge sind nicht allumfassend. Bestimmte Themen haben wir bewusst ausgeklammert. Einige sind unserer Meinung nach für einen Zwischenbericht zu komplex. Das betrifft unter anderem die umfassende Europäisierung des nationalen Rechts, die Rolle der Gerichte und insbesondere die Instrumentalisierung der sozialen Medien durch Demokratiefeinde.

Im Juli 2025 werden wir den Abschlussbericht unserer Initiative vorlegen. Er wird einige unserer Empfehlungen ergänzen und vertiefen. Vor allem aber wird er weitere Anregungen und Rückmeldungen aufgreifen, nicht nur aus unseren sieben Arbeitsgruppen und den Diskussionen der nächsten Monate, sondern insbesondere aus dem Kreis der Alumni und Alumnae der unsere Initiative fördernden Stiftungen. Diese jungen Praktikerinnen und Praktiker aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung werden ihre Erfahrungen mit uns teilen. Darauf freuen wir uns.

Berlin,
im März 2025
Julia Jäkel
Thomas de Maizière
Peer Steinbrück
Andreas Voßkuhle

Wer wir sind und was wir wollen	Seite 4
Die Empfehlungen auf einen Blick	Seite 8
Ausgangslage	Seite 10
Die Empfehlungen im Einzelnen	
Gesetzgebung	Seite 14
Föderalismus	Seite 20
Digitaler Staat & Verwaltung	Seite 26
Sicherheit	Seite 32
Sicherheit & Migration	Seite 38
Wettbewerbsfähigkeit	Seite 44
Datenschutz	Seite 50
Klima	Seite 54
Soziales	Seite 58
Bildung	Seite 64
Prinzipien	Seite 70
Wie soll es weiter gehen?	Seite 78
Die vier Initiatoren	Seite 80
Die vier Stiftungen	Seite 82
Die Mitglieder der Arbeitsgruppen	Seite 84
Impressum	Seite 86

Die Empfehlungen auf einen Blick

- Gesetzgebung**
1. Gesetzgebungsverfahren werden gründlicher, integrativer, transparenter und vollzugsorientierter.
 2. Gesetze werden innovationsoffen und ausnahmfreundlich gestaltet.
 3. Der Aufwand für die Umsetzung und Erfüllung gesetzlicher Vorgaben wird minimiert.
- Föderalismus**
4. Die Aufgaben zwischen Bund, Ländern und Kommunen werden klar zugeordnet. Die Zuständigkeit für die Finanzierung muss dieser Aufgabenzuordnung folgen.
 5. Die Länder erhalten die Befugnis, gemeinsame rechtsverbindliche Beschlüsse zu fassen.
- Digitaler Staat & Verwaltung**
6. Der Bund errichtet ein Ministerium für Digitales & Verwaltung.
 7. Der Bund fördert eine neue Personalkultur innerhalb der Bundesverwaltung und reformiert die Behördenstruktur der gesamten Bundesverwaltung.
 8. Es werden neue Regelungen für die digitale Bund-Länder-Zusammenarbeit geschaffen.
- Sicherheit**
9. Die sicherheitspolitische Verfassungs- und Rechtslage („Wehrverfassung“) wird an die neue Sicherheitslage angepasst.
 10. Die Trennung von Katastrophenschutz und Zivilschutz wird aufgehoben. Der Bund erhält eine Zuständigkeit für den nationalen Katastrophenschutz.
 11. Die Bundesregierung richtet einen Nationalen Sicherheitsrat, ein Nationales Lagezentrum und einen Nationalen Krisenstab (Krisenreaktionszentrum) ein.
- Sicherheit & Migration**
12. Die Zuständigkeiten für Abschiebungen werden beim Bund gebündelt.
 13. Zwischen allen Polizeidienststellen und Staatsanwaltschaften wird ein umfassender Datenaustausch ermöglicht.
- Wettbewerbsfähigkeit**
14. Planen, Vergaben, Beschaffen: Der Staat erleichtert Investitionen.
 15. Der Staat übernimmt die Rolle eines strategischen Auftraggebers und Investors.
 16. Der Staat stärkt die Verknüpfung von Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft.

- Datenschutz**
17. Die Verantwortlichkeiten im Datenschutz werden gestrafft, der Anwendungsbereich reduziert, Regeln gelockert.
- Klima & Energie**
18. Das Klimakabinett wird institutionell verankert und erhält eine eigene Geschäftsstelle.
 19. Bei jedem Gesetzgebungsverfahren werden ein Klima- & Energiecheck sowie ein Sozialcheck durchgeführt.
- Soziales**
20. Die Zuständigkeit für alle Leistungen der sozialen Sicherung wird innerhalb der Bundesregierung gebündelt - vorzugsweise in einem Bundesministerium, alternativ in zwei Bundesministerien.
 21. Begriffe, die einer Anspruchsberechtigung von sozialen Leistungen zugrunde liegen, werden vereinheitlicht.
 22. Alle Anspruchsberechtigten von sozialen Leistungen werden in drei Bedarfsgruppen aufgeteilt:
Kinder und Jugendliche, Erwachsene, Haushalte.
 23. Alle Regelleistungen unseres Sozialstaats werden über eine zentrale digitale Dienstleistungsplattform bereitgestellt.
- Bildung**
24. Die Zuständigkeiten für Bildung in Bund, Ländern und Kommunen werden eindeutig geordnet.
 25. Zur Stärkung der Bildung und der Schulen wird ein Nationaler Bildungsrat gegründet.
 26. Schulen erhalten mehr Selbstbestimmung.
- Prinzipien**
27. Ein starker Staat begegnet Bürgerinnen und Bürgern und Unternehmen mit einem Vertrauensvorschuss.
 28. Reformen werden transparent erklärt und tragen dem Gerechtigkeitsempfinden der Bürgerinnen und Bürger Rechnung.
 29. Eine allgemeine Dienstpflicht (Pflichtjahr) wird eingeführt.
 30. Bürgerinnen und Bürger werden in Form von Bürgerräten stärker beteiligt.

Ausgangs-
lage

Über die Notwendigkeit von grundlegenden Reformen besteht in der Bundesrepublik Deutschland weitgehend Einigkeit. Wir sind nicht wirklich verteidigungsfähig. Unsere Infrastruktur: marode. Die sicher geglaubte Versorgung mit bezahlbarer Energie: verschwunden. Die Folgen des Klimawandels: nicht beherrscht genug angepackt. Bund und Länder: verhakt. Die Digitalisierung: verschleppt.

Mit dem Amtsantritt von US-Präsident Donald Trump hat sich die geopolitische Architektur des Westens dramatisch verändert. Das Thema Migration harret weiterhin einer gesellschaftlich akzeptierten Lösung. Das vormals erfolgreiche Exportmodell der deutschen Wirtschaft droht auszulaufen, ohne dass etwas wirklich Neues am Horizont erscheint. Andere Nationen hängen uns ab, sind uns an Innovationskraft und Modernisierung meilenweit voraus. All das droht das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Handlungsfähigkeit unseres Staates und damit auch in die Demokratie zu zerstören. Das Wahlergebnis vom 23. Februar 2025 bedeutet eine Zäsur – und zugleich eine Chance. Weitreichende Entscheidungen stehen an. Alle spüren: Wir müssen etwas tun. Dringend, schnell – und grundlegend.

Es fehlt nicht an Reformvorstößen, doch viele versanden. Ein zusammenhängendes Konzept gibt es nicht. Warum ist das so? Wir Autoren sind dieser Frage nachgegangen. Unsere Bestandsaufnahme bildet die Grundlage für unsere 30 Handlungsempfehlungen.

Die Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen geht nicht einher mit einer entsprechenden Bereitschaft, dieser Einsicht Taten folgen zu lassen. Nicht erst seit der Pandemie plagt viele Menschen eine wachsende Veränderungsmüdigkeit und die Angst vor Statusverlust. Sie fragen sich: Gehöre ich zu den Gewinnern oder eher zu den Verlierern von Reformen? Zudem haben Bürgerinnen und Bürger ein tiefsitzendes Ungerechtigkeitsgefühl; sie empfinden, dass Einkommen und Vermögen immer ungleicher verteilt werden.

Wir erleben ein eigentümliches Paradox: Einerseits erwarten wir umfassende staatliche Fürsorge und Risikoabsicherung. Andererseits wollen wir uns den Staat möglichst vom Leib halten und gehen schnell in Abwehrhaltung gegenüber tatsächlichen oder bloß empfundenen Übergriffen.

Dieser Widerspruch wird nicht produktiv aufgelöst. Im Gegenteil: Systemgegner und Moraleliten säen Misstrauen und schüren Ressentiments gegen staatliche Institutionen und demokratisch legitimierte politische Entschei-

Träger. Politiker werden oft als „abgehoben“ oder gar als „Feinde des Volkes“ diffamiert.

Soziale Medien verstärken diesen Trend. Partikularinteressen erhalten Vorrang. Statt Meinungsvielfalt entstehen Echokammern, Foren aus Gleichgesinnten, in denen man sich für die Welt außerhalb der eigenen Lebensrealität nicht mehr interessiert. Verschärft wird dieses Reizklima durch den harten Konflikt zwischen Gegenwarts- und Zukunftsinteressen.

Politik und Parteien reagieren auf diesen Zustand nach eigenen Rationalitäten und tun sich mit grundlegenden Reformen immer schwerer. Zu oft vermitteln sie den Eindruck, dass keine Prioritäten gesetzt werden müssen, sondern alles auf einmal zu haben ist. Außerdem: Wer es jedem und allen recht machen und bei jeder Reform ein Höchstmaß an Einzelfallgerechtigkeit gewährleisten möchte, tappt unweigerlich in die Perfektionismusfalle. Das Ergebnis sind kaum lesbare, überkomplexe Gesetzestexte mit einem riesigen Vollzugsaufwand.

Ein Symbol unserer Reformunfähigkeit sind die höchst komplizierten und in sich verhedderten Strukturen zwischen Bund, Ländern und Kommunen sowie ein siloartig gewachsener Behördenaufbau mit der Tendenz zur gegenseitigen Abschottung. Jeder ist ein bisschen, aber nie ganz zuständig.

Die über die Jahre immer weiter gewachsenen Ansprüche an die Verwaltungsleistung verkomplizieren die Lage weiter. Die Politik verspricht den Bürgerinnen und Bürgern höchste Sicherheitsstandards, etwa beim Arbeits-, Gesundheits- oder Brandschutz, absolute Einzelfallgerechtigkeit und Gleichbehandlung, demokratische Partizipation und weitgehende Belastungsfreiheit. Die Folge: eine rapide wachsende Verrechtlichung, national wie europäisch, sowie die Lähmung staatlicher Handlungsfähigkeit.

Darum: Es braucht einen Aufbruch, es braucht beherzte Reformen in vielen Bereichen. Das wird nicht leicht. Aber es gibt keinen Grund, vor den Herausforderungen zu kapitulieren. Unser Land hat nach wie vor zupackende Menschen, verfügt trotz aller Mängel über gute Schulen, hervorragende Forschungsstätten und Universitäten. In Start-ups, in kleinen, mittelständischen und großen Unternehmen arbeiten viele kreative Geister. Auch in Ministerien und Verwaltungen werden neue Wege erprobt.

Der Druck von allen Seiten, ins Handeln zu kommen, ist enorm. Darin liegt eine große Chance. Sie muss genutzt werden.

Gesetz- gebung

Auf gute Gesetze kommt es an! Gesetze sind im freiheitlich demokratischen Verfassungsstaat Grundlage allen staatlichen Handelns. Ihre **Verständlichkeit** und **Vollzugsfreundlichkeit** sind entscheidend: sowohl für eine effektive und schnelle Verwaltung als auch dafür, dass Bürgerinnen und Bürger Gesetze befolgen. Geraten Regeln zu kompliziert, ist zum Beispiel der **Erfüllungsaufwand** durch umfangreiche Nachweis- und Dokumentationspflichten zu groß, besteht die Gefahr, dass Gesetze nicht eingehalten werden.

Dieser Erkenntnis trägt die gegenwärtige Gestaltung des Gesetzgebungsverfahrens nicht ausreichend Rechnung – trotz intensiver Reformbemühungen etwa mit Hilfe der sogenannten Gesetzgebungslehre. Auch das Bundesministerium der Justiz hat mit dem Projekt „Zentrum für Legistik – Methoden und Werkzeuge für bürokratiearmes, digitaltaugliches und verständliches Recht“ einen neuen Vorstoß unternommen. Doch viel bewirkt hat es bisher nicht.

Im Vergleich zur 19. Legislaturperiode (2017 – 2021) hat sich die **Durchlaufzeit** eines Gesetzes vom Entwurf bis zum Kabinettsbeschluss in der 20. Legislaturperiode (2021 – 2025) **beinahe halbiert**: von 80 auf 44 Tage. Doch in gerade einmal sechs Wochen kann selbst bei bestem Willen kein gutes Gesetz entstehen. Auch die Zahl der Gesetze hat sich zum Beispiel in vier Legislaturperioden verdoppelt. Wir brauchen weniger Gesetze und dafür bessere Gesetze. Bessere Gesetze bedeuten weniger Bürokratie.

Wir
empfehlen:

1. Gesetzgebungsverfahren werden gründlicher, integrativer, transparenter und vollzugsorientierter.

Konkret schlagen wir vor:

- Am Anfang eines Gesetzgebungsverfahrens steht ein **„offener“ Referentenentwurf**, der – im Gegensatz zur aktuellen Praxis – noch nicht zwischen den Ressorts abgestimmt wurde und ausreichend Raum für eine breite Diskussion lässt.
- Die vorgesehenen **Regelfristen** für Stellungnahmen im Gesetzgebungsverfahren sind wieder einzuhalten. Ausnahmen müssen Ausnahmen bleiben. Das gilt sowohl für die Stellungnahmen der Länder, der kommunalen Spitzenverbände, der Fachkreise und Verbände als auch für die Beteiligung des Bundesrates und der Abgeordneten.
- Die bisher vereinzelt durchgeführten **Praxistauglichkeitstests** werden neu aufgesetzt. Sie finden nicht wie bislang nach, sondern bereits während der Erarbeitung eines Gesetzentwurfs statt – und zwar in einem integrativen Prozess gemeinsam mit den Adressaten des Gesetzes, den beteiligten Ressorts und Expertinnen und Experten. Für die Durchführung der Praxistauglichkeitstests ist das jeweils federführende Ministerium verantwortlich.
- Jeder Gesetzentwurf enthält eine **Visualisierung** von Organisationsstrukturen und Prozessabläufen. Damit wird das Anwendungsdesign der Vorschrift für alle Beteiligten anschaulich und begreifbar. Außerdem lassen sich so Komplikationen frühzeitig erkennen und ausräumen.

- Der **Nationale Normenkontrollrat (NKR)** überprüft die Einhaltung der dargelegten Verfahren. Er erhält – ähnlich wie der europäische Normenkontrollrat, das Regulatory Scrutiny Board (RSB) – ein aufschiebendes Vetorecht. Ist der NKR der Auffassung, dass vollzugsrelevante Vorgaben für das Gesetzgebungsverfahren nicht eingehalten wurden, kann er das Verfahren vor der Beschlussfassung im Kabinett stoppen und das federführende Bundesministerium um eine Stellungnahme bitten. Erst danach kann das Gesetzgebungsverfahren fortgeführt werden.
- Jeder Gesetzentwurf wird außerdem einem **Sozialcheck** und einem **Energie- und Klimacheck** unterzogen (☉ Empfehlung 19).
- Insgesamt führt ein sorgfältiges Gesetzgebungsverfahren zu einem schnelleren und reibungslosen Verwaltungshandeln. Oder anders gesagt: Wer früh gut arbeitet, hat hinterher weniger Probleme.

Wir
empfehlen:

2.

Gesetze werden innovations- offen und ausnahmefreundlich gestaltet.

Selbst ein gründliches, integratives und vollzugsorientiertes Gesetzgebungsverfahren ist noch keine Garantie für ein gutes Endprodukt. Nicht selten zeigt sich erst in der Praxis, dass ein Gesetz dysfunktional ist, dass seine Ziele nicht oder nicht schnell genug erreicht werden oder die Kosten für die Umsetzung deutlich höher liegen als erwartet. Außerdem sind weiterhin viele alte, wenig vollzugsfreundliche Regelungen in Kraft, die nicht oder nicht schnell genug geändert werden.

Konkret schlagen wir vor:

- Gesetze erhalten künftig in aller Regel eine **Experimentierklausel**. Eine solche Experimentierklausel kann auch bei bestehenden Gesetzen nachträglich eingefügt werden. So können Verwaltungen Regelungen für einen bestimmten Sachbereich ausprobieren, um Lernprozesse zu initiieren. Solche Experimentierklauseln sah zum Beispiel das Deutsche Richtergesetz für die Erprobung der sogenannten Einstufigen Juristenausbildung vor und die Landeskommunalordnungen für die Erprobung des sogenannten Neuen Steuerungsmodells.
- Eine Variante der Experimentiergesetze sind sogenannte **Reallabore** („regulatory sandboxes“). Sie räumen privatwirtschaftlichen Unternehmen Spielräume ein, die so gesetzlich nicht vorgesehen sind. Das Ziel: Innovationen können unter Realbedingungen und unter Aufsicht der Regulierungsbehörde getestet werden.
- Für Verwaltungsbehörden werden **Abweichungskompetenzen** geschaffen. Um flexibel auf örtliche Gegebenheiten zu reagieren oder um Maßnahmen des Aufgaben- oder Bürokratieabbaus zu erproben, können Kommunen und untere Verwaltungsbehörden von landesrechtlichen Regelungen für eine bestimmte Zeit auf Antrag befreit werden, wenn keine Gefahr für Leib und Leben besteht und das Gemeinwohl gesichert ist. Ein solches Gesetz existiert zum Beispiel bereits im Land Brandenburg (Brandenburgisches Standarderprobungsgesetz aus dem Jahr 2021), ein ähnlicher Entwurf wird zurzeit in Baden-Württemberg diskutiert (E-Kommunales Regelbefreiungsgesetz). Diesen Weg halten wir für richtig.
- Europarechtliche Vorgaben sollen erfüllt, aber, um Überregulierung zu vermeiden, nicht übererfüllt werden (**kein** sogenanntes „**Goldplating**“).

Wir
empfehlen:

3.

Der Aufwand für die Umsetzung und Erfüllung gesetzlicher Vorgaben wird minimiert.

Laut Normenkontrollrat betrug der sogenannte **Erfüllungsaufwand** für Gesetze im Jahr 2024 schätzungsweise 16,2 Milliarden Euro. Allein die Wirtschaft schulterte davon ungefähr 9,7 Milliarden Euro. Der Bundesverband der Deutschen Industrie beziffert allgemeine Bürokratiekosten der Wirtschaft sogar mit einem Betrag von etwa 65 Milliarden Euro. Diese finanziellen Belastungen gefährden nicht nur den Wirtschaftsstandort Deutschland, sondern schüren Unzufriedenheit bei Bürgerinnen und Bürgern. Und sie überfordern eine Verwaltung, die auf Dauer mit weit weniger Personal auskommen muss.

Konkret schlagen wir vor:

- Die **Dokumentations-, Aufbewahrungs- und Nachweispflichten** werden sowohl für Wirtschaftsunternehmen als auch für Bürgerinnen und Bürger weiter **drastisch reduziert**.
- Möglichkeiten wie **Pauschalierungen, Stichtagsregelungen, Genehmigungsfiktionen, Präklusionsregelungen** und **Bagatellvorbehalte** sind vom Gesetzgeber stärker zu nutzen als bisher. Die bislang vorherrschende Ansicht, insbesondere jeden Einzelfall besonders zu behandeln, verursacht nicht nur extrem hohe Verwaltungskosten, sondern führt auch zu Konflikten und zeitlichen Verzögerungen, ohne jedoch evident gerechtere Ergebnisse hervorzubringen. Wir brauchen insgesamt einen robusteren Verwaltungsvollzug.

Föderalismus

Die letzten großen Reformen des Föderalismus liegen 20 Jahre zurück. Die Aufgabenverteilung für Bund und Länder ist in unserer Verfassung inzwischen derart verworren geregelt, dass kaum noch jemand den Überblick hat. Auch das muss sich ändern, und darum machen wir an unterschiedlichen Stellen dieses Zwischenberichts Vorschläge, wie es in diesen Bereichen besser werden kann.

Die Debatten über den Föderalismus betreffen sehr unterschiedliche Themen. In diesem Kapitel beschränken wir uns auf zwei Empfehlungen.

In unserem föderalen System nehmen Bund, Länder und Kommunen immer wieder gemeinsam eine Aufgabe wahr. Gemeinsame Aufgabenerledigung führt zu gemeinsamer Finanzierung, der sogenannten **Mischfinanzierung**. Das ist schon kompliziert genug. Vor allem aber werden sogenannte **Umwegfinanzierungen** geschaffen, wenn für Mischfinanzierungen eine Rechtsgrundlage fehlt, aber gleichwohl Geld vom Bund in die Länder fließen soll. In diesem Wirrwarr lassen sich Finanzmittel kaum steuern, bleiben wichtige Aufgaben liegen. Bund und Länder bezichtigen einander, mit dem Geld zu knauserig zu sein und nach übergebühlicher Einflussnahme zu streben. Bürgerinnen und Bürger reagieren zurecht frustriert.

Wir
empfehlen:

4.

Die Aufgaben zwischen Bund, Ländern und Kommunen werden klar zugeordnet. Die Zuständigkeit für die Finanzierung muss dieser Aufgabenzuordnung folgen.

Zwei Föderalismuskommissionen hatten sich bereits an eine Reform gewagt, nicht ganz ohne Erfolg. Heraus kam zum Beispiel das Verbot, neue Aufgaben auf die Gemeinden zu übertragen. Gleichwohl lancieren Bund und Länder immer wieder politische Initiativen, deren Umsetzung am Ende die Kommunen schultern müssen, oft mit einem enormen Verwaltungsaufwand. Der Bund versucht, den Gemeinden die Sache mit einer **Anschubfinanzierung** schmackhaft zu machen. Das ändert aber nichts daran, dass die kommunale Ebene auf den **langfristigen Folgekosten** sitzen bleibt und so gut wie keine eigenen Steuermöglichkeiten hat.

Die für viele Gemeinden bittere Konsequenz: Das unübersichtliche Geflecht aus Aufgabenübertragungen, Mischfinanzierung und „goldenem Zügel“ schränkt den eigenen Gestaltungsraum weiter ein.

Konkret schlagen wir vor:

- Eine neue **Bund-Länder-Initiative** soll Vorschläge erarbeiten, wie die Zuständigkeiten bei der Aufgabenerfüllung im föderalen Staat stärker entflochten und eindeutiger zugeordnet werden können.

- Die Zahl der **Gemeinschaftsaufgaben** von Bund und Ländern ist zu begrenzen. Die Gemeinschaftsaufgaben sind klar zu strukturieren. Die Regeln der Finanzverfassung im Grundgesetz sind darauf auszurichten.

Wir wissen, dass eine solche **Reform der Mischfinanzierung** nicht nur höchst kompliziert ist, sondern auch viele Widerstände hervorrufen wird. Wer sich daran wagt, muss dicke Bretter bohren. Doch wie handlungsfähig ein Staat ist, erfahren viele Bürgerinnen und Bürger in erster Linie dort, wo sie wohnen, auf der kommunalen Ebene. Eine häufig mit der Mischfinanzierung einhergehende Schwächung der Gemeinden beschädigt das Vertrauen der Menschen in den Staat und in die Demokratie.

Wir
empfehlen:

5.

Die Länder erhalten die Befugnis, gemeinsame rechtsverbindliche Beschlüsse zu fassen.

Es gibt Politikbereiche, bei denen sich eine **bundeseinheitliche** Lösung aufdrängt, der Bund aber nicht zuständig ist. Aus diesem Grund arbeiten die Ministerpräsidenten und Ressortminister der Länder in Ministerkonferenzen zusammen. Im Mittelpunkt steht vor allem die Konferenz der Ministerpräsidenten, kurz MPK genannt. Hier werden sogenannte „Beschlüsse“ gefasst. Doch anders als das Wort vermuten lässt, sind diese Beschlüsse nicht rechtsverbindlich, sondern lediglich politische Verabredungen.

Das ist im Regelfall auch vernünftig und hat sich bewährt. Es gibt aber durchaus Beschlüsse, bei denen die Bürgerinnen und Bürger von einer Verbindlichkeit ausgehen – oder diese zumindest erwarten. Etwa wenn die Kultusministerkonferenz gemeinsame Standards für Abschlussprüfungen oder Ferienregelungen der Schulen „beschließt“.

Für eine bundeseinheitliche Regelung von Länderaufgaben ohne den Bund gibt es bislang keine gescheite Lösung, außer dem **Abschluss von Staatsverträgen** zwischen den Ländern. Doch von der Beratung bis zur Ratifizierung eines solchen Vertrags in allen Ländern vergehen Jahre. Dieser Zustand ist unhaltbar und muss sich ändern.

Von einer Beschlussfassung durch die Fachministerkonferenzen raten wir ab. Hier dominieren oft einseitige Fachperspektiven, und ihre Zusammensetzung wird stark von wechselnden Koalitionsbeteiligungen geprägt.

Für verbindliche Beschlüsse kommen am ehesten die Ministerpräsidentenkonferenz und der Bundesrat in Frage. Die MPK verfügt bereits über eingeübte Verfahren zur Entscheidungs- und Kompromissfindung. Dennoch sind die kleineren Partner einer Koalitionsregierung in diesem Gremium nicht vertreten. Außerdem sind MPKs nicht organisch geregelt. Sie sollten ein informelles, aber politisch wichtiges Beratungsgremium bleiben.

Konkret schlagen wir vor:

- Die Ministerpräsidentenkonferenz bringt Entscheidungen, die für alle Länder verbindlich gelten sollen, in ein **Bundesratsverfahren neuer Art** ein: Das Plenum des Bundesrates beschließt mit Mehrheit nach Beratung in den Ausschüssen.

Digitaler Staat & Verwaltung

In Europa und global hinkt Deutschland bei der Digitalisierung des Staates weit hinterher. Der volkswirtschaftliche Schaden ist enorm, der Frust der Bürger ebenso. Die Gründe sind vielfältig: fehlende politische Priorisierung, unklare Kompetenzen auf ministerieller Ebene, Verantwortungshickhack zwischen Bund, Ländern und Kommunen, veränderungs-unerfahrene oder gar veränderungsresistente Verwaltungskulturen.

Zu viel Energie wird auf den Prozess der Entscheidungsfindung gewendet, aber die praktische Umsetzung politischer Entscheidungen, das eigentliche Gelingen, gerät zu schnell in den Hintergrund. Es gibt zu viele technische Insellösungen, veraltete oder auslaufende Systeme.

Digitalisierung ist Voraussetzung einer handlungsfähigen Verwaltung. Ohne eine **digitale Verwaltung** wird auch der Personalmangel in den Behörden nicht zu bewältigen sein. Vor allem aber ist ein „digitaler Staat“ Grundlage für die Nutzung von **Künstlicher Intelligenz**, dieser **transformatorischen Technologie** für Wirtschaft und Gesellschaft. Bürgernahe und nutzerzentrierte Staatsdienste sind Grundvoraussetzungen einer Demokratie.

Wir
empfehlen:

6.

Der Bund errichtet ein Ministerium für Digitales & Verwaltung.

Wir schlagen vor, dass ein neues Ministerium für Digitales & Verwaltung eingerichtet wird. Dieses neue Ministerium ist Treiber und Umsetzer der Digitalisierung und einer umfassenden Staatsmodernisierung. Beides gehört Hand in Hand. Grundsätzlich gilt: Das neue Ministerium ist schlank, aber mit Entscheidungsmacht ausgestattet. Es verfügt über Erfahrung aus der Managementpraxis, aus der Verwaltung und Gesetzgebung.

Das Ministerium erhält umfassende Zuständigkeiten für Digitales.

Konkret schlagen wir vor:

— **Klare Governance:**

Das Ministerium gibt den sogenannten Tech Stack vor, das heißt: die Standardisierungen und die Interoperabilität, also die Fähigkeit, unterschiedliche Systeme nahtlos miteinander zu verbinden.

— **IT der Bundesregierung:**

Das Ministerium verantwortet die gesamte IT der Bundesregierung, die Netze des Bundes und die Zusammenarbeit mit Ländern und Kommunen in digitalen Fragen.

— **Digitale Infrastruktur:**

Zu seinen Aufgaben zählt die digitale Infrastruktur der Bundesrepublik Deutschland, insbesondere der Glasfaserausbau.

— **Zentrales Digitalbudget:**

Das Ministerium erhält ein zentrales Digitalbudget sowie einen eigenen Einzelplan. Die fachliche Letztverantwortung verbleibt in den Ressorts.

— **Steuerung der Digitalbudgets aller Bundesministerien:**

Das neue Ministerium gibt Digitalbudgets der Fachressorts nur frei, wenn entsprechende Vorgaben für die Digitalisierung eingehalten werden. Dafür wird die Geschäftsordnung der Bundesregierung geändert.

— **Einrichtung einer Digital-Agentur:**

Diese Agentur wird zur zentralen Umsetzungseinheit. Sie hat keine Behördenstruktur, sondern ist eine GmbH in hundertprozentigem Staatsbesitz mit einem fachkundigen Aufsichtsrat. Kern der Agentur kann der bereits existierende DigitalService des Bundes sein.

Wir
empfehlen:

7.

Der Bund fördert eine neue Personalkultur innerhalb der Bundesverwaltung und reformiert die Behördenstruktur der gesamten Bundesverwaltung.

Ein Staat, der den Herausforderungen der Digitalisierung gewachsen sein will, braucht eine Kultur, die Neues möglich macht. Noch immer sind Behörden geprägt von einer starken Absicherungsmentalität, von Silo- und Ressortdenken, hohem Perfektionsanspruch und insgesamt zu wenig Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme.

Statt praktischer Kompetenz betonen derzeitige Einstellungs- und Beförderungsverfahren in erster Linie Formalqualifikationen. Doch zur Bewältigung der vor uns liegenden Aufgaben braucht die Verwaltung neue Kompetenzen wie Digitalisierungs- und IT-Expertise, Projektmanagementerfahrung und Führungskräfte, die Management- und Umsetzungserfahrung haben.

Demografischer Wandel und Pensionierungswellen werden in den kommenden Jahren ein riesiges Loch in die Personaldecke reißen. Schon heute können viele Stellen in der Verwaltung nicht neu besetzt werden. Effektive Abhilfe kann hier nur eine umfassende Personalreform schaffen – gepaart mit einer Neuverteilung der Aufgaben.

Konkret schlagen wir vor:

- **Verwaltungsreform:** Das neue Ministerium für Digitales & Verwaltung erarbeitet federführend für die Bundesregierung eine grundlegende Verwaltungsreform der Behörden des Bundes. Querschnittsaufgaben werden ressortübergreifend gebündelt. Operative Tätigkeiten werden an nachgeordnete Behörden zurückgegeben.
- **Personalentwicklung:** Das neue Ministerium erhält die umfassende Zuständigkeit für Personal. Sie umfasst die Entwicklung ressortübergreifender Personalplanungen (zukünftige Bedarfe, Personalabbau) und die Entwicklung einer neuen Fehler- und Führungskultur. Die Zuständigkeit erstreckt sich außerdem auf das Dienstrecht. Die Personalkompetenz der Z-Abteilungen der Bundesbehörden wird eingeschränkt.
- **Öffnung für Seiteneinsteiger:** Zur Deckung des Personalbedarfs und zur Erweiterung der Perspektiven werden interne Querwechsler und Seiteneinsteiger von außen eingestellt. Jede dritte offene Stelle ließe sich so besetzen.

Wir
empfehlen:

8.

Es werden neue Regelungen für die digitale Bund-Länder-Zusammenarbeit geschaffen.

Die IT-Landschaft der öffentlichen Verwaltung in Deutschland ist heillos zersplittert. So sind zum Beispiel für sämtliche digitale Angebote

auf Landkreisebene aktuell über 400 und auf Gemeindeebene über 10.000 einzelne Betriebslösungen notwendig. Gleichwohl gibt es Fortschritte. Doch die Umsetzung großer Projekte verzögert sich immer wieder. Die Entscheidungen auf Bundesebene sowie zwischen Bund und Ländern dauern zu lange und sind oft nicht verbindlich.

Konkret schlagen wir vor:

- **Verwaltungsprozesse** werden von Anfang an **digital** entwickelt und vom Nutzer her gedacht. Prozesse, Daten und Identifikation werden bereits im Gesetzgebungsverfahren integriert. Für IT-Verfahren, die Bund, Länder und Kommunen betreffen, werden einheitliche Lösungen geschaffen. Das gilt auch für die Cybersicherheit.
- Ein zentrales Angebot an die Bürgerinnen und Bürger ist dann sinnvoll, wenn die Verwaltungsleistung hohe Fallzahlen und ein hohes Automatisierungspotenzial aufweist und es keinen unmittelbaren lokalen Bezug gibt oder Ermessensentscheidungen notwendig werden können. Deshalb plant der Bund in Zukunft in solchen Fällen die IT- Umsetzung mit und stellt allen Ländern und Kommunen **zentrale Lösungen** für folgende Aufgaben zur Verfügung: zum Beispiel bei der Kfz-Zulassung, der Um- und Abmeldung, beim Führerscheinwesen, dem Meldewesen und dem Wohngeld. Dieser Vorschlag entspricht den „**Dresdner Forderungen**“ des Deutschen Städtetages. Kommunen und Landkreise können sich so besser um ihre ureigenste Gestaltungsarbeit und die Beratung vor Ort kümmern.
- In Fällen, in denen die Länder die Gesetzgebungszuständigkeit haben, werden entsprechende verbindliche Entscheidungen vom bestehenden IT-Planungsrat getroffen. Seine Kompetenzen werden dafür erweitert: Er soll insbesondere nicht mehr auf die Regelung von notwendigen Standards und Sicherheitsanforderungen beschränkt bleiben. Im IT-Planungsrat sind Mehrheitsentscheidungen statt bisher Einstimmigkeit notwendig. Eine zügigere Entscheidungspraxis des IT-Planungsrats ist dringend erforderlich.

Sicherheit

Die internationale Sicherheitslage hat sich dramatisch verändert, eine Rückkehr zu globaler Stabilität ist unwahrscheinlich. Alte Partnerschaften bekommen Risse, der Zusammenhalt der NATO und multilaterale Kooperationen wie die G7- oder G20-Gipfel sind gefährdet. Es entstehen neue Bündnisse und andere Sicherheitsstrukturen. Schon länger ringen die **Europäer** auch um eine **eigene Sicherheitspolitik** – doch bislang ohne konkrete Ergebnisse.

Seit Russlands Angriff auf die Ukraine herrscht Krieg in Europa und sind auch wir Deutschen erstmals wieder militärisch bedroht. Doch sind unsere Bundeswehr und unsere militärische und zivile Sicherheitsstruktur dafür nicht ausreichend gerüstet. Deutschland muss **sicherheitspolitisch** weit **mehr leisten** als bisher. Das erwarten auch unsere Bündnispartner.

Krieg hat heute viele Formen, er wird immer öfter **hybrid** geführt. Die Angriffe betreffen die äußere wie die innere Sicherheit, und sie stellen bisherige Ressort- und Länderzuständigkeiten in Frage.

Mehr Geld für die Bundeswehr ist wichtig, aber das darf nicht die einzige Antwort sein. Verändern muss sich auch unsere verfassungsrechtliche **Sicherheitsarchitektur und unser Sicherheitsdenken**. Es ist schwer zu glauben, aber bislang gibt es niemanden, der für die Bundesregierung systematisch ein gemeinsames Bild der Bedrohungslagen erstellt. Es gibt auch kein ressortübergreifendes Krisenreaktionszentrum, und die alte Trennung von Katastrophenschutz und Zivilschutz ist überholt. Völlig ungenügend ist der Schutz vor Cyberangriffen.

Wir brauchen ein **Konzept für eine Gesamtverteidigung**, für die militärische wie die zivile. Unsere derzeitige Verfassungslage aber erlaubt eine solche Gesamtverteidigung nicht. Das muss sich ändern. Im Vergleich zu anderen Staaten ist strategisches und sicherheitspolitisches Denken hierzulande unterentwickelt.

Wir
empfehlen:

9.

Die Verfassungs- und Rechtslage („Wehrverfassung“) wird an die neue Sicherheitslage angepasst.

Unsere Definition eines „Spannungs- und Verteidigungsfalls“ ist nach wie vor vom Denken der Nachkriegszeit geprägt. Darum muss der **Begriff der „Verteidigung“** angesichts der neuen Bedrohungslage überarbeitet werden.

Konkret schlagen wir vor:

- Die Voraussetzungen für einen **Einsatz der Bundeswehr** – im Wesentlichen bisher nur aus der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts hergeleitet – werden im Grundgesetz verankert.
- Für den Katastrophenfall wird unter strengen Voraussetzungen ein hoheitlicher Einsatz der **Bundeswehr im Innern** ermöglicht.
- Militärische und zivile Verwaltung werden zusammengeführt und **integriert**.

Angesichts der neuen Gefahrenlagen muss unser Land **einsatzfähig** und **einsatzbereit** sein. Das heißt, im Angriffsfall muss der Staat vorbereitet und die Bevölkerung willens und in der Lage sein, die Freiheit der Bundesrepublik Deutschland und ihrer Bündnispartner mit Waffengewalt zu verteidigen. Diese Bereitschaft ist immer noch die beste Gewähr dafür, dass es erst gar nicht zu einem Ernstfall kommen muss.

Für eine **Gesamtverteidigung** muss die militärische Verteidigung durch die zivile Verteidigung unterstützt werden. Darum müssen alle relevanten Akteure, also alle Ressorts, Länder, Betreiber kritischer Infrastrukturen, Schlüsselbereiche der Wirtschaft, Gesundheitseinrich-

tungen, Landwirtschaft und Ernährung sowie die großen Blaulichtorganisationen wie etwa das Technische Hilfswerk und das Deutsche Rote Kreuz bereits in Friedenszeiten miteinander verzahnt werden.

Das heißt: Es müssen Zuständigkeiten geklärt und **neue gesetzliche Grundlagen** wie etwa Vorsorge- und Sicherstellungsgesetze geschaffen werden, etwa für die Verkehrsinfrastruktur und für die Mobilität von Personen und Gerät der Bundeswehr sowie ihrer Verbündeten. Bislang finden Vorschriften des Zivilverkehrs nur im Ausnahmefall auch Anwendung auf die Bundeswehr. In Zukunft sollte das die gesetzliche Regel sein.

Um schneller und effizienter Militärergerät zu beschaffen, muss zwischen NATO- und EU-Staaten ein einfaches, **arbeitsteiliges Zulassungsverfahren** für Rüstungsgüter entwickelt werden.

Konkret schlagen wir vor:

- Die Zulassung von Rüstungsgütern in einem EU-Staat gilt künftig zugleich für alle anderen („**Grundsatz des gegenseitigen Vertrauens**“).
- Maßstab für die Beschaffung von Rüstungsgütern ist allein der **notwendige Bedarf** und nicht die Befriedigung industriepolitischer Partikularinteressen.
- Der Bundestag bleibt an der haushaltsmäßigen **Freigabe von Beschaffungen** beteiligt, aber der Betrag für die Einzelzustimmung wird deutlich angehoben und das Verfahren erheblich beschleunigt.

Ein weiterer Grund, warum die Rechtslage an die neue Sicherheitslage angepasst werden muss: Bei **Cyberangriffen** sind deren Quelle und Motiv oft nicht zu erkennen, die Grenze zwischen zivil und militärisch verschwimmt. Außerdem sind die Länder bisher je für sich zuständig. Die derzeitige Verfassungslage entspricht nicht der sicherheitspolitischen Gefahr und deren technischen Möglichkeiten.

Konkret schlagen wir vor:

- Der Bund erhält die Zuständigkeit für **Cybersicherheit und aktive Cyberabwehr**. Das Grundgesetz wird entsprechend ergänzt.

Wir
empfehlen:

10.

Die Trennung von Katastrophen- und Zivilschutz wird aufgehoben. Der Bund erhält eine Zuständigkeit für den nationalen Katastrophenschutz.

Im Unterschied zu fast allen anderen, auch föderalen Staaten gibt es bei uns keine allgemeinverbindliche Regelung für einen länderübergreifenden **nationalen Katastrophenfall** oder eine entsprechende große Schadenslage. Das muss sich ändern.

Konkret schlagen wir vor:

- Der **Bund** wird für den nationalen, länderübergreifenden **Katastrophenschutz** zuständig.
- Es wird eine gesetzliche Regelung für die Feststellung des Katastrophenfalls geschaffen. Ebenso dafür, wer in einem solchen Fall die **verbindliche Führung** übernimmt und wer später für die Nachbereitung verantwortlich ist. Gemeinsam mit den Ländern wird ein Konzept für eine wirksame Vorsorge und regelmäßige Übungen erstellt.

Wir
empfehlen:

11.

Die Bundesregierung richtet einen Nationalen Sicherheitsrat,

ein Nationales Lagezentrum und einen Nationalen Krisenstab (Krisenreaktionszentrum) ein.

Auf Bundesebene gibt es bislang keine **Bündelung von strategischer Kompetenz** und **ressortübergreifender Lagebeurteilung**. Auch behindern allzu oft Ressortegoismen gemeinsame sicherheitspolitische Analysen. Schlüssige Antworten auf unübersichtliche Bedrohungen setzen aber fachübergreifende Erhebungen und Bewertungen voraus. Ein Nationaler Sicherheitsrat, ein Nationales Lagezentrum sowie ein Nationaler Krisenstab sollen diese Aufgaben übernehmen.

Der **Nationale Sicherheitsrat** ist ein ständiges, ressortübergreifendes Gremium. Er entwirft eine abgestimmte Gesamtstrategie der deutschen Sicherheitspolitik, erkennt frühzeitig Krisen und Risiken und entwickelt dafür Handlungsempfehlungen. Als Vorbild könnten das norwegische und das britische Modell dienen. Der Rat holt sich regelmäßig Expertise von außen und entwickelt dafür Austauschformate mit Ländern, Vertretern aus Wissenschaft, Wirtschaft sowie Thinktanks.

Das **Nationale Lagezentrum** und der ständige **Nationale Krisenstab** (Krisenreaktionszentrum) sollen das ressortübergreifende Krisenmanagement verbessern, denn zunächst eher harmlos erscheinende Ereignisse können sicherheitsrelevant und Teil einer großen Gefahrenlage sein.

Aufgabe des Nationalen Lagezentrums ist es, für die Regierung täglich ein aktuelles und kohärentes Gesamtbild der Sicherheitslage zu erstellen. Der Nationale Krisenstab stellt sowohl die schnelle Reaktionsfähigkeit als auch die sogenannte **Aufwuchsfähigkeit**, also die personelle und materiell-technische Verstärkung im Krisenfall sicher. Außerdem bereitet der Nationale Krisenstab politische Entscheidungen vor. Er arbeitet in kleiner Belegung rund um die Uhr und wird je nach Bedrohungslage in Größe und Besetzung angepasst. Entscheidungen trifft die Bundesregierung.

Sicherheit & Migration

Das Politikfeld **Migration** ist äußerst komplex. Es umfasst unter anderem die Bereiche Asyl und Flucht sowie Arbeitsmigration und Integration. Überall besteht Handlungsbedarf, auch ganz besonders bei der erfolgreichen Gewinnung ausländischer Fachkräfte.

Wir beschränken uns hier auf zwei sicherheitsrelevante Themen, die die Bevölkerung besonders beunruhigen und die politische Debatte zugespitzt haben: zum einen die sehr geringe Zahl von **Abschiebungen** abgelehnter, ausreisepflichtiger Asylbewerber. Und zum anderen der mangelnde **Datenaustausch** zwischen den Sicherheitsbehörden.

Die Zahl der Abschiebungen ist gestiegen. Die entsprechenden Gesetze wurden mehrfach verschärft. Dennoch klafft nach wie vor eine große Lücke zwischen der Zahl derer, die rechtskräftig ausreisepflichtig sind, also Deutschland verlassen müssen, und der Zahl jener, die tatsächlich ausreisen oder zwangsweise abgeschoben werden. Für diese Situation schieben sich Bund, Länder und Kommunen gegenseitig die Schuld zu. Verantwortlich ist in erster Linie – neben Fehlern und Vollzugsmängeln in einzelnen Fällen – das komplizierte und vielfach verflochtene **Netz unterschiedlicher Zuständigkeiten**.

Wir
empfehlen:

12.

Die Zuständigkeiten für Abschiebungen werden beim Bund gebündelt.

Am **langwierigen Verfahren**, an dessen Ende tatsächlich eine Abschiebung steht, sind viele beteiligt: die Ausländerbehörden der Kommunen, die Länder, Härtefallkommissionen, das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF), Gesundheitsämter, die Landespolizeien, die Bundespolizei – und bei Straftätern oder Strafverdächtigen die örtlich zuständigen Staatsanwaltschaften.

Oft fehlen die für eine Abschiebung erforderlichen Dokumente. Zum Teil bemühen sich Kreisverwaltungen oder eigens dafür eingerichtete Zentralstellen in manchen Ländern darum, die für eine Abschiebung notwendigen Visa oder Einreiseerlaubnisse aus den oft sehr weit entfernten Heimatstaaten zu bekommen. Außerdem fehlen Haftplätze.

Bei allem Bemühen der Beteiligten können Abschiebungen so nicht funktionieren. Deswegen haben einige Länder die Zuständigkeiten von den kommunalen Ausländerbehörden auf die Landesebene gehoben und dort konzentriert. Dieser Schritt aber beseitigt den Verwaltungswirrwarr nur unvollständig. Die **Zuständigkeiten für Abschiebungen** sollten darum beim Bund gebündelt werden.

Konkret schlagen wir vor:

- Ab dem Zeitpunkt eines rechtskräftig abgelehnten Asylbescheids oder einer rechtskräftigen Ausreiseverfügung übernimmt der Bund die Zuständigkeit für Abschiebungen.
- Die Zuständigkeit des Bundes erstreckt sich:
 - auf die Prüfung, ob ein Härtefall oder ein sonstiges Ausreisehindernis vorliegt;
 - auf den Betrieb von Abschiebehafteinrichtungen;
 - auf die Beschaffung von Visa, Ausreisepapieren und Landeanfluggenehmigungen in den jeweiligen Heimatstaaten;
 - auf die Zuführung des Ausreisepflichtigen durch die Bundespolizei bis zur tatsächlichen Abschiebung einschließlich der Bearbeitung etwaiger rechtlicher Einsprüche.

Das ist die eine Seite.

Die andere, ebenso wichtige: **Deutschland braucht Einwanderer**, vor allem ausländische Fachkräfte. Sie und ihre Familien benötigen Unterstützung bei der Aufnahme, Integration und Qualifikation. Für viele Integrationsleistungen ist bislang der Bund zuständig. So organisiert er zum Beispiel über das BAMF umfangreiche Eingliederungsmaßnahmen, insbesondere Sprachkurse in den Regionen – insgesamt gibt er dafür mehr als eine Milliarde Euro im Jahr aus.

Diese Zuständigkeit ist im Grunde ein Fremdkörper, denn von Bildung und Ausbildung verstehen Länder und Kommunen weit mehr. Bund und Kommunen ringen außerdem um dieselben Lehrkräfte.

Konkret schlagen wir vor:

- Der Bund übergibt die Zuständigkeit für **Integrationsmaßnahmen an die Länder**. Die Länder übernehmen die Eingliederungsmaßnahmen und damit auch die Sprachkurse.

Wir
empfehlen:

13.

Zwischen allen Polizeidienststellen und Staatsanwaltschaften wird ein umfassender Datenaustausch ermöglicht.

Die Debatten um die **öffentliche Sicherheit**, vor allem in Verbindung mit illegaler Migration, kreisen meist um Strafverschärfungen und die Ausweitung von Befugnissen der Polizei.

Ein wesentliches Problem bei der Verhütung von Straftaten und insbesondere von Terroranschlägen ist jedoch die mangelnde **Verknüpfung von Erkenntnissen** der Sicherheitsbehörden in Bund und Ländern sowie zwischen Polizeien und Nachrichtendiensten. Dieser Mangel wird nach jedem Attentat beklagt. Geändert hat sich bisher wenig.

Die heterogene IT-Landschaft der deutschen Sicherheitsorgane genügt schon lange nicht mehr den Anforderungen an eine moderne Polizeiarbeit. Sie ist geprägt von Eigenentwicklungen, Sonderlösungen, unterschiedlichen Dateiformaten und Erhebungsregeln. Außerdem fußt die Informationsarchitektur der Polizeien auf einer Vielzahl unterschiedlicher Datentöpfe, die kaum miteinander vernetzt sind.

Deshalb wurde bereits 2016 das **Programm P20** geschaffen. An ihm sind alle 20 deutschen Polizeien beteiligt, neben den Landespolizeien auch die Bundespolizei, das Bundeskriminalamt und das Zollkriminalamt. Dieses Schlüsselprojekt soll erst 2030 abgeschlossen sein. Das muss deutlich schneller geschehen. Ein so dringendes und überfälliges Vorhaben darf nicht von der Planung bis zur Umsetzung 14 Jahre dauern. Die Projektstruktur muss entsprechend angepasst werden.

Konkret schlagen wir vor:

- Alle Informationen und Daten, die eine Polizeidienststelle oder Staatsanwaltschaft über eine verdächtige Person besitzt, können alle anderen beteiligten Sicherheitsstellen von Bund und Ländern **unmittelbar abrufen**. Hält die Polizei bei einer Fahndung oder Kontrolle eine Person an, dann muss die Sicherheitsbehörde bei einer Abfrage im Informationssystem auch erfahren, ob gegen die betreffende Person bereits in einem anderen Land oder auf Bundesebene ermittelt wird.
- Der Austausch von Informationen zwischen den ermittelnden Polizeibehörden, den Stellen für den **Maßregelvollzug** und den Psychiatrien muss verbessert werden.

Wett-
bewerbs-
fähigkeit

Die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft bemisst sich daran, wie produktiv sie ihre Ressourcen – Arbeit, Kapital, Wissen – einsetzen kann.

Will der Staat die Wettbewerbsfähigkeit fördern, muss er hier ansetzen: Er muss Rahmenbedingungen schaffen, die für eine möglichst breite Beteiligung am Arbeitsleben sorgen, das Angebot an wertschaffenden Arbeitskräften in Deutschland stärkt und Arbeitskräfte voraussetzend qualifiziert. Der Staat muss außerdem einen Rahmen entwickeln, der private und öffentliche Investitionen, Innovationen und deren Transfer in unternehmerisches Handeln unterstützt, und darf sich nicht überwiegend auf den Schutz etablierter Industrien und dortiger Arbeitsplätze konzentrieren.

Zu weiteren staatlich beeinflussbaren Faktoren gehören eine funktionierende öffentliche Infrastruktur, Rechtssicherheit und eine effiziente Verwaltung, aber genauso die Entlastung von ausufernder Bürokratie.

All das ist oft beschrieben worden. Insofern ist das Ziel unserer Initiative – ein handlungsfähiger Staat, der Innovationen fördert und Bremsklötze löst – Grundvoraussetzung für eine wirtschaftliche Dynamik, die im globalen Wettbewerb seit Jahren ungenügend ist. Das Thema der Wettbewerbsfähigkeit zieht sich damit durch fast alle Handlungsfelder dieser Initiative. Darüber hinaus ergeben sich einige konkrete strukturelle Gelingensbedingungen.

Wir
empfehlen:

14.

Planen, Vergeben, Beschaffen: Der Staat erleichtert Investitionen.

Ein erfolgreicher und sachgerechter Bürokratieabbau muss an der Wurzel, sowohl bei der Gesetzgebung als auch beim Verwaltungsvollzug, ansetzen. Insbesondere das Planungs- und Vergaberecht sowie komplizierte öffentliche Beschaffungsprozesse behindern Dynamik.

Konkret schlagen wir vor:

- **Weniger Dokumentations- und Nachweispflichten, stattdessen klarere Gebote und Verbote** (→ Empfehlung 27):
In vielen Fällen versucht der Staat, politische Ziele durch ausgeprägtes Berichtswesen zu verfolgen. Grundsätzlich sollte der Staat aber Unternehmen mehr Vertrauen entgegenbringen und die Regeleinhaltung mit Stichproben kontrollieren. Dieser Wechsel des Regulierungsinstruments zwingt dazu, die Regulierungsziele transparent zu machen. Die Ge- und Verbote müssen so gestaltet werden, dass sie dem Anwender ein größeres Maß an Ermessen und Spielraum lassen. Umgekehrt brauchen wir spürbare Sanktionen bei Fehlverhalten.
- **Öffentliche Beschaffung (deutlich über 300 Milliarden Euro jährlich) vereinfachen und digitalisieren:**
Unser Staat beschafft zu kompliziert und nicht wirtschaftlich.
 - Die Vergaberegeln der Länder werden angeglichen mit dem Ziel eines zentralen Vergabegesetzes und -portals, so wie es in anderen EU-Ländern existiert.
 - Die Schwellenwerte für Direktvergaben und Freihändige Vergaben werden deutlich angehoben und vereinheitlicht.

- Die Nutzung von Vergabestellen anderer Behörden, auch deren Rahmenverträge, wird rechtlich ermöglicht. Derzeit müssen Dienststellen die „eigene“ Vergabestelle beauftragen, auch wenn eine andere über mehr Expertise verfügt.
- Die Betreuung großer **Infrastrukturvorhaben** sollte in zentralen, spezialisierten und mit erfahrenen Kräften besetzten Centern auf Landesebene konzentriert werden. Unsere sektoral aufgebaute Verwaltung muss auf diese Weise zusammengeführt werden.
- Steigende Kosten und Anpassungen aufgrund zusätzlicher rechtlicher Anforderungen während der Planungs- und Realisierungsphase von Infrastrukturvorhaben sollten, wenn möglich, mithilfe von **Präklusionsregelungen** verhindert werden. Irgendwann muss Schluss sein.

Wir
empfehlen:

15.

Der Staat übernimmt die Rolle eines strategischen Auftraggebers und Investors.

Der Staat ist der größte Auftraggeber und Abnehmer von Produkten und Dienstleistungen im Land. Diese Position muss er strategisch nutzen.

- **Rahmenbedingungen & Expertise für Public Private Partnerships ausbauen:** Der Staat unterstützt mit langfristigen Verträgen und gezielten Förderprogrammen die Wachstumsphase deutscher Start-ups. Er beauftragt innovationsorientiert und risikobereit. Der Staat muss ein fähiger Auftraggeber für junge Unternehmen werden, die sich in der Wachstumsphase befinden. Dank einer engen Zusammenarbeit zwischen Start-ups und staatlichen Institutionen entsteht ein Wissenstransfer, der beiden Seiten zugutekommt.

- **Rückgriff auf Technologieerfahrung und Best Practice Ansätze aus der Wirtschaft:** Insbesondere für staatliche Digitalisierungsprojekte gilt häufig eine „Not-invented-here-Mentalität“ und damit eine Scheu, auf Standardangebote von privaten Anbietern zurückzugreifen. Dies muss sich ändern.
- Mit Blick auf die zu erwartende Zunahme öffentlicher Mittel für Sicherheit und Verteidigung muss der Staat auch hier **strategischer Auftraggeber** werden – auch über den bisherigen Bereich der klassischen Rüstungsindustrie hinaus. Das gilt insbesondere für Forschung, Innovation und Beschaffung.

Wir
empfehlen:

16.

Der Staat stärkt die Verknüpfung von Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft.

Deutschland verfügt nach wie vor über eine starke Forschungslandschaft. Die Industrie zählt zu den forschungsstärksten weltweit, mit Ausgaben von 3,1 Prozent des Bruttoinlandsprodukts liegt Deutschland im oberen Bereich der Industrienationen. Und doch ist Deutschland bei der Umsetzung von Forschung in Patente, beim Transfer in die Industrie, den Mittelstand und ganz besonders bei Unternehmensneugründungen und -ausgründungen im internationalen Vergleich deutlich zurückgefallen.

Ziel muss sein, Forschungsergebnisse aus der Breite der Wissenschaften für Wirtschaft und Gesellschaft nutzbar und groß zu machen. Gute Ideen dürfen nicht auf dem Weg zur Anwendung versanden. Forschung und Entwicklung dürfen sich nicht schleichend ins Ausland verlagern. Gerade im Hinblick auf Investitionen in Künstliche Intelligenz – eine transformatorische Technologie, die zu dem Betriebssystem unserer Industrie und Gesellschaft werden wird – müssen wir Anschluss finden an den globalen Wettbewerb.

Konkret schlagen wir vor:

- **Bündelung der Verantwortung für Wissenschaft im Forschungsministerium:** Wissenschaft darf nicht mehr in Silos behandelt und durch eine fragmentierte Zuständigkeitsdiskussion gelähmt werden. So liegt bisher zum Beispiel die Zuständigkeit für den Technologietransfer beim Wirtschaftsministerium, während die Ressortforschung den jeweiligen Fachministerien zugeordnet ist. Stattdessen sollte künftig ganzheitlich und kooperativ vorgegangen werden und die Breite der Wissenschaften auch in der Beratung der Politik in allen ihren Feldern genutzt werden.
- Mehr Gestaltungsräume an der Schnittstelle zwischen Forschung, Wirtschaft und Gesellschaft: Es wird Wissenschaftlern derzeit zu schwer gemacht, ihre Forschung in die Gesellschaft einzubringen und unternehmerisch zu verwerten. Rechtliche und steuerliche Hürden hemmen die Innovationsdynamik. Vorschläge zur Vereinfachung sind etwa:
 - Verabschiedung eines **Transferfreiheitsgesetzes**, das den Bereich zwischen Forschung und Industriereife einfacher regelt.
 - **Standardisierte Prozesse** für den Umgang mit geistigem Eigentum, um die Kommerzialisierung von Erfindungen zu beschleunigen.
 - **Stärkung der Selbstbestimmung** der Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Verwaltungsangelegenheiten.
- Entrepreneurship Education: Hochschulen sollten unternehmerische Kompetenzen in Lehrpläne integrieren und durch gezielte Programme fördern.
- **Dritt- und Projektmittel vereinfachen:** Der Wettbewerb um Drittmittel ist zu aufwändig geworden und bindet zu viele Ressourcen. Die Grundfinanzierung der Hochschulen muss im Verhältnis zur Drittmittelfinanzierung deutlich erhöht werden, damit der Wettbewerb um Fördermittel seine ursprüngliche Absicht wieder besser erfüllen kann und nicht mehr einer der Haupttreiber von Bürokratisierung im Wissenschaftssystem ist.
- **Schulterchluss zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft**, um leistungsfähige Innovationskerne zu schaffen: Neben Forschung und Lehre sollen sich Hochschulen zunehmend als zentrale Akteure der sogenannten „Dritten Mission“ etablieren, die den Wissenstransfer in Wirtschaft und Gesellschaft umfasst. Als Vorbild kann die UnternehmerTUM der Technischen Universität München dienen.

Datenschutz

Der Schutz persönlicher Daten ist verfassungsrechtlich gewährleistet und ein hohes Gut. Ein überzogener Datenschutz aber ist für viele inzwischen zum Ärgernis geworden. Die Datenschutzgrundverordnung der EU (DSGVO) wird in Deutschland strenger angewendet als in anderen EU-Staaten. Die Digitalisierung, die Nutzung von Künstlicher Intelligenz, Innovation und Forschung, eine digitale Verwaltung, all das verlangt nach der Verknüpfung von Daten und nicht nach Abschottung. Der Persönlichkeitsschutz ist gerade mit Hilfe digitaler Technologie leichter und besser umzusetzen.

Wir
empfehlen:

17.

Die Verantwortlichkeiten im Datenschutz werden gestrafft, der Anwendungsbereich reduziert, Regeln gelockert.

Konkret schlagen wir vor:

- Die Informationspflichten gegenüber den Betroffenen, die zu einer kaum bewältigbaren Informationsflut und damit zu einem schwindenden Bewusstsein für tatsächlichen Datenmissbrauch führen, sollen reduziert werden. Entscheidend ist ein **abrufbarer Anspruch** für die Bürgerinnen und Bürger auf Information.
- Als Grundsatz soll gelten: Statt vorherigem Einverständnis zur Verwertung von Daten sind grundsätzlich **Widerspruchslösungen** vorzusehen. Alle Betroffenen haben insbesondere einen **Tracking-Anspruch**, also die Möglichkeit der Nachverfolgung der Nutzung ihrer Daten mit entsprechender Lösungsverpflichtung.
- Die Nutzung von Daten für wissenschaftliche Zwecke wird **privilegiert**, ähnlich wie im Gesundheitsbereich. Eine zu enge Speicherbegrenzung in der Forschung, in der KI-Entwicklung, aber auch in der Wissensarchivierung, die zur Löschung von hochwertigen und gesellschaftlich relevanten Datensätzen führt, sollte aufgehoben werden.

- Kleine und mittlere Unternehmen müssen zukünftig über keinen **Datenschutzbeauftragten** mehr verfügen.
- **Nicht-kommerzielle Tätigkeiten**, zum Beispiel in Sportvereinen, sollten von der DSGVO ausgenommen werden. Das Gleiche gilt für Datenverarbeitungen, die „risikoarm“ sind (Beispiel: Kundenlisten von Handwerkern).
- Die **Aufsicht über den nichtöffentlichen Bereich** (Unternehmen), die heute durch die Datenschutzaufsichtsbehörden der Länder ausgeübt wird, sollte bei der Bundesbeauftragten erfolgen, um eine uneinheitliche Rechtsauslegung zu vermeiden, die Effizienz zu steigern und eine Spezialisierung zu ermöglichen (etwa auf KI, Wissenschaft, Werbung, Kreditwirtschaft). Dies muss insbesondere für länderübergreifend arbeitende und international agierende Unternehmen gelten.

Klima

Der seit Jahrzehnten zu beobachtende Klimawandel hat schwerwiegende Auswirkungen auf Menschen, Gesellschaft und Umwelt. Klimaschutz ist daher inzwischen eine zentrale Schicksalsaufgabe für die internationale Gemeinschaft und für jeden einzelnen Staat.

Um eine weitere Erwärmung der Erdatmosphäre zu verhindern, wurden national und international zahlreiche Maßnahmen und Gesetze auf den Weg gebracht. Deutschland ist hier in vielen Bereichen Vorreiter. Es fehlt aber an einem konsistenten Gesamtkonzept und einer übergreifenden Strategie, die sich wie ein roter Faden durch alle Aufgaben und staatlichen Ebenen, durch jedes Ministerium, jedes Rathaus und jede Verwaltung zieht.

Viele Maßnahmen wirken fragmentiert und nicht harmonisiert. Auch die Koordination zwischen den Bundesministerien, den Ländern und den Kommunen lässt häufig zu wünschen übrig. Aus Sicht der Wirtschaft fehlt es der Klimapolitik zudem an Verlässlichkeit (Problem des „policy reversal“). Das gilt insbesondere für den Aufbau von Strom- und Wasserstoffnetzen, die Investition in neue Speichertechnologien, Batterien und Mobilitätskonzepte. Die Wirtschaft braucht aber planbare Rahmenbedingungen, um dauerhaft wettbewerbsfähig zu sein.

So überragend wichtig das Thema ist, konzentrieren wir uns hier, wie auch bei anderen Themen, auf Empfehlungen zur Organisation und zum Vollzug der Klimapolitik.

Wir
empfehlen:

18.

Das Klimakabinett wird institutionell verankert und erhält eine eigene Geschäftsstelle.

Der „Kabinettsausschuss Klimaschutz“ wurde erstmals am 20. März 2019 von der Bundesregierung eingesetzt. Er sollte gewährleisten, dass der Klimaschutzplan 2050 und die Klimaschutzziele 2030 eingehalten werden. Mitglieder des Klimakabinetts waren neben der Bundeskanzlerin die Ministerinnen und Minister für Umwelt, Finanzen, Wirtschaft, Bau, Verkehr und Landwirtschaft sowie der Chef des Bundeskanzleramts.

Auch wenn die vom Klimakabinett gefassten Beschlüsse (sogenanntes Klimapaket) überwiegend als nicht weitreichend genug kritisiert wurden, hat die konzeptionelle Zusammenarbeit aus unserer Sicht auf Ganze gesehen gut funktioniert. Sie sollte darum verstetigt und erleichtert werden. Dafür wird eine ständige Geschäftsstelle eingerichtet.

Wir
empfehlen:

19.

Bei jedem Gesetzgebungsverfahren werden ein Klima- & Energiecheck sowie ein Sozialcheck durchgeführt.

Die Auswirkungen jedes Gesetzesvorhabens auf den Klimaschutz und den Energiesektor sind integrativ während des Gesetzgebungsverfahrens zu prüfen und zu dokumentieren. Mit **Klima- & Energiechecks** lassen sich unbeabsichtigte Relativierungen des Klimaschutzes und Zielkonflikte erkennen und frühzeitig vermeiden. Gleichzeitig ist immer auch ein **Sozialcheck** durchzuführen. Damit sollen die Verteilungseffekte und Belastungswirkungen der beabsichtigten Regelung transparent und diskutierbar gemacht werden. Ohne temporäre Mehrkosten für bestimmte Gruppen von Menschen werden sich die nötigen Veränderungen kaum realisieren lassen. Gerade mit Blick auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt müssen aber die Lasten gerecht verteilt sein und gegebenenfalls ausgeglichen werden.

Soziales

Die deutsche **Sozialstaatsquote**, also der Anteil aller Sozialleistungen in Höhe von 1.250 Milliarden Euro an der deutschen Wirtschaftsleistung, beträgt aktuell 30,5 Prozent. Sie liegt damit zwei Prozentpunkte über dem Durchschnitt aller EU-Mitgliedsstaaten. Unsere Sozialversicherungen stehen unter einem massiven demografischen Druck. Die **Beitragslast aus den Sozialversicherungen** wird für Beschäftigte und Unternehmen in den kommenden Jahren noch weiter zunehmen, zumal bei stagnierendem Wachstum und abnehmender Erwerbsbevölkerung.

Schon heute sind die Bruttolöhne und -gehälter mit 42,7 Prozent durch Abgaben belastet, nach 40,9 Prozent im Jahr 2024. Steuert niemand dagegen, dürfte dieser Wert bis zum Ende des Jahrzehnts auf 46 Prozent oder mehr wachsen. Das führt zu steigenden Lohnzusatzkosten der Unternehmen, während die verfügbaren Einkommen der Beschäftigten sinken. Für die Bezieher niedriger und unterer mittlerer Einkommen ist die Beitragslast aus den Sozialversicherungen das Hauptproblem, da sie keine oder kaum Steuern zahlen – und daher auch von Steuersenkungen nicht profitieren.

Der **Anteil der Sozialausgaben an den Gesamtausgaben** des Bundes lag 2024 bei rund 41 Prozent. Angesichts des Finanzbedarfs vor allem für öffentliche Investitionen in Infrastruktur, Klimatransformation, Bildung oder Verteidigung zeichnen sich massive Verteilungskonflikte zwischen den öffentlichen Ausgabeblöcken ab.

Doch es sind nicht allein die Finanzen: Der deutsche **Sozialstaat ist überaus komplex** organisiert, mit einer Vielzahl von Schnittstellen und verschiedenen sozialen Hilfen und Förderungen. Fünf Bundesministerien verantworten etwa 170 Leistungen, die von fast 30 Behörden unter Verwendung unterschiedlicher Begrifflichkeiten verwaltet und in 16 Ländern mit 400 kommunalen Gebietskörperschaften teils unterschiedlich umgesetzt werden. Die Verwaltungen sind mit dem Vollzug überlastet, die Anspruchsberechtigten mit Antragstellungen überfordert, und die Zuweisung von sozialen Hilfen und Förderungen führt nicht selten zu falschen Anreizwirkungen.

Immer neue Teillösungen helfen nicht, die Komplexität dieses Systems zu senken. Eher im Gegenteil, wie die Debatte um die Kindergrundsicherung gezeigt hat. Es geht es um eine Strukturreform. Wer den Sozialstaat auf hohem Niveau erhalten will, muss seine **Effektivität und Effizienz verbessern**. Hier geht es uns nicht um konkrete Empfehlungen für Reformen einzelner Sozialversicherungen, sondern um Grundlagenarbeit – Verbesserungen, die bei den Bürgerinnen und Bürgern spürbar werden.

Wir
empfehlen:

20.

Die Zuständigkeit für alle Leistungen der sozialen Sicherung wird innerhalb der Bundesregierung gebündelt – vorzugsweise in einem Bundesministerium, alternativ in zwei Bundesministerien.

Die derzeit auf fünf Ministerien verteilte Zuständigkeit ist eine der Kernursachen für die mangelnde Effektivität. Wenn alle Leistungen der sozialen Sicherung von einem Haus gesteuert werden, lassen sich ohne unnötiges Ressortgerangel Strukturen effizienter gestalten und Leistungen besser aufeinander abstimmen. Dieses eine Bundesministerium erarbeitet – begleitet von einer Gruppe von Expertinnen und Experten – einen **Vorschlag zur Neustrukturierung des Systems der Sozialleistungen**. Einige Elemente werden hier beschrieben.

Alternativ könnten alle Sozialleistungen für Kinder und Jugendliche in einem anderen Bundesministerium zusammengefasst werden.

Wir
empfehlen:

21.

Begriffe, die einer Anspruchsberechtigung von sozialen Leistungen zugrunde liegen, werden vereinheitlicht.

Bürgerinnen und Bürger, die Ansprüche auf Sozialleistungen geltend machen, bekommen es mit **unterschiedlichsten Fachbegriffen** zu tun. Bekannte Beispiele dafür sind: Einkommen; gewöhnlicher Aufenthaltsort; häusliche Lebensgemeinschaft; wirtschaftliche Leistungsfähigkeit; Vermögen; und selbst der Begriff „Kind“. Alle diese Begriffe suggerieren Eindeutigkeit. Das ist aber nicht der Fall: Innerhalb der Sozialversicherungen bestehen unterschiedliche Definitionen für diese Begriffe. Die Bürgerinnen und Bürger können das nur schwer nachvollziehen, die verschiedenen Bewilligungsstellen werden mit Mehrfachprüfungen belastet, Antragsteller verzweifeln.

Einheitliche und für alle verbindliche Definitionen machen Entscheidungen verständlicher – und sind damit ein wirksamer Schritt hin zu einem wieder handlungsfähigeren Staat.

Wir
empfehlen:

22.

Alle Anspruchsberechtigten von sozialen Leistungen werden in drei Bedarfsgruppen aufgeteilt: Kinder und Jugendliche, Erwachsene, Haushalte.

Innerhalb dieser **Bedarfsgruppen** werden verschiedene Einzelleistungen zusammengefasst unter klarer Abgrenzung und Sortierung untereinander. Das führt zu einer Vereinfachung und Entlastung des Vollzugs.

So lassen sich das derzeitige Wohngeld (nach dem Wohngeldgesetz) und die derzeitigen Kosten der Unterkunft als ein Teil des Bürgergeldes zu einer Leistung in der Bedarfsgruppe „Haushalte“ zusammenfassen; ebenso das Kindergeld, die Bedarfe für Kinder im Bürgergeld, der Kinderzuschlag und Leistungen des Bildungs- und Teilhabepakets in der Bedarfsgruppe „Kinder und Jugendliche“. Oder die Sozialhilfe, Grundsicherung bei Erwerbsminderung und im Alter sowie die Grundsicherung an Erwerbsfähige (Bürgergeld) in der Bedarfsgruppe „Erwachsene“.

Wir
empfehlen:

23.

Alle Regelleistungen unseres Sozialstaats werden über eine zentrale digitale Dienstleistungsplattform bereitgestellt.

One-Stop-Shop – unter diesem Schlagwort kursiert diese Empfehlung bereits seit längerem, allerdings ohne dass sie bislang umgesetzt worden wäre. Für die Bürgerinnen und Bürger bedeutet das: Ob Kinder-, Arbeitslosen- oder Elterngeld, Sozialhilfe oder die finanzielle Unterstützung im Pflegefall – alle diese sogenannten Regelleistungen werden auf einer **zentralen Dienstleistungsplattform** digital beantragt. Diese Zahlungen und Leistungen decken Grundbedürfnisse der Menschen. Es ist daher entscheidend, den Zugang zu berechtigten Ansprüchen so einfach wie möglich zu gestalten.

Dazu zählt auch, die Regelleistungen so weit wie möglich zu **typisieren** und zu **pauschalieren** – gewiss unter Berücksichtigung regionaler Differenzen bei Lebenshaltungskosten oder Mieten –, um einen automatischen Vollzug sicherzustellen. Damit werden die Verwaltungen entlastet, die Verfahren beschleunigt und die Kommunen in ihrer Kompetenzwahrnehmung vor Ort gestärkt.

Vor allem wird den Anspruchsberechtigten ein **unbürokratischer Zugang** zu Sozialleistungen eröffnet. Das Pauschalieren hat einen Preis: Der Anspruch auf Einzelfallgerechtigkeit muss dahinter zurücktreten. Wir sind aber überzeugt, dass die Vorteile für alle überwiegen.

Ausgenommen bleiben alle sogenannten **individuellen Mehrbedarfe**, also zusätzliche Leistungen oder Unterstützungsmaßnahmen, die auf die individuellen Bedürfnisse einer Person oder einer Familie zugeschnitten sind. Dazu zählen etwa das Arbeitslosengeld II oder Kosten für medizinische Behandlungen und andere Individualfälle. Diese werden auch weiterhin dezentral von örtlichen Anlaufstellen bearbeitet. Aber eben nur diese.

Damit die zentrale digitale Dienstleistungsplattform vollumfänglich arbeiten kann, erhält sie Zugang zu allen relevanten Daten der Sozialversicherungen, der Sozialverwaltung, der Finanzämter, der Melderegister und zu weiteren Quellen. Ziel ist es, die Antragsdaten der Anspruchsberechtigten nur einmal zentral zu erfassen, das sogenannte **Once-Only-Prinzip**, und den beteiligten Behörden den Zugriff auf die Daten zu eröffnen. Soweit es nötig ist, werden die Regeln des Datenschutzes für diesen Zweck auf Bundesebene entsprechend angepasst.

Bildung

Das deutsche Bildungssystem schneidet im internationalen Vergleich unterdurchschnittlich ab. In Basisfächern wie Deutsch und Mathematik erfüllen viele Schülerinnen und Schüler nicht einmal zuverlässig die Mindeststandards, sehr gute Ergebnisse werden selten erreicht.

Zudem hängen die Bildungserfolge in viel zu starkem Maße von der Herkunft ab. Die Schere zwischen Kindern aus sozial schwachen Familien und Kindern aus sozial besser gestellten Familien öffnet sich bereits in frühem Kindesalter und schließt sich später nur unzureichend. Dies erschwert zusätzlich die Integration von Kindern mit migrantischen Biografien, deren Anteil an den Schülerinnen und Schülern weiter zunimmt.

Deutschland kann es sich nicht leisten, bildungsferne Kinder und Jugendliche auszuschließen. Wer heute nicht (aus)bildet, trägt später die sozialen Kosten. Außerdem werden alle verfügbaren Arbeits- und Fachkräfte in unserer alternden Gesellschaft dringend benötigt. Bildung ist einer der Schlüsselfaktoren für die Produktivität der deutschen Wirtschaft im internationalen Wettbewerb.

Hochwertige Bildung in Deutschland hängt nicht allein am Geld. Gleichmaßen kommt es auf die strukturellen Gelingensbedingungen an. Die **Zuständigkeiten im föderalen System** sind nicht eindeutig genug zugeordnet. Es braucht Klarheit über die gemeinsam verabredeten Ziele, darüber, wer was finanziert und wer für was zuständig ist. Und vor Ort benötigen die Verantwortlichen **Gestaltungsmöglichkeiten**, um entscheiden zu können, wie sie die Ziele am besten erreichen.

Wir
empfehlen:

24.

Die Zuständigkeiten für Bildung in Bund, Ländern und Kommunen werden eindeutig geordnet.

Diese Überarbeitung dient zwei Zielen: alle Aufgaben zunächst zu systematisieren und dann klar und eindeutig zuzuordnen. Es geht uns hier vor allem darum, das Problem der **unsystematischen Mischfinanzierung** (☛ Empfehlung 4) zu beheben. Wir sehen darin ein zentrales Problem im deutschen Bildungssystem. Verschiedene Finanzierungsquellen führen zu Steuerungsschwierigkeiten und unklaren Zuständigkeiten. Beim Digitalpakt lässt sich seit Jahren beobachten, wie ein an sich guter und richtiger Ansatz – Schulen müssen digital ausgestattet werden – zwischen den verschiedenen Verwaltungsebenen zerrieben wird.

Im Ergebnis wird diese **Neuausrichtung der Zuständigkeiten** die Schulen vor Ort ebenso stärken wie den Föderalismus – und vor allem schnellere, effizientere Entscheidungswege ermöglichen und so das Bildungssystem als Ganzes fördern.

Wir
empfehlen:

25.

Zur Stärkung der Bildung und der Schulen wird ein Nationaler Bildungsrat gegründet.

Der **Nationale Bildungsrat** besteht aus Vertreterinnen und Vertretern von Bund und Ländern, aus der Wissenschaft, der Schulverwaltung und der Schulpraxis (Schulleitungen, Lehrerinnen und Lehrer, Sozialpädagoginnen und -pädagogen). Seine Aufgabe ist es, politische Vorgaben, die Umsetzungslogik der Verwaltung, Erkenntnisse der Wissenschaft und Erfahrungen der Schulpraxis zusammenzufügen und regelmäßig Empfehlungen zu zentralen Fragen unseres Bildungssystems zu entwickeln. Die **Ständige Wissenschaftliche Kommission (SWK)** geht im Bildungsrat auf.

Der Nationale Bildungsrat entwickelt zum Beispiel Empfehlungen:

- zu **Mindeststandards der Bildungsqualität;**
- zu **Mindestanforderungen für Prüfungen von Abschlussklassen;**
- zur **Lehreraus- und -fortbildung;**
- oder zur Sicherstellung eines durchgängigen Unterrichts in den **MINT-Fächern.**

In gleichem Maße stößt er neue Diskussionen an, etwa:

- Zur Frage eines zeitgemäßen **Managements von Schulen**, die neben ihrer Bildungsaufgabe zunehmend auch als Institutionen der Integration und des sozialen Ausgleichs gefragt sind.
- Zu einer bundesweiten Einführung der Lerninhalte **Medienkompetenz, Demokratiebildung** und **Wirtschaft** von der 5. Klasse an in allen Schultypen – und eventuell Entlastung an anderer Stelle.
- Oder zu einer Ausweitung der **Beteiligungsrechte** von Schülerinnen und Schülern. Sie verbringen immer mehr Zeit am Lern- und Lebensort Schule, daher sollten sie ihn auch aktiv mitgestalten.

Die Umsetzung von geeigneten Empfehlungen kann über die Länder erfolgen (☛ Empfehlung 5).

Wir
empfehlen:

26.

Schulen erhalten mehr Selbstbestimmung.

Schulen und ihre Leitungen wissen in der Regel selbst am besten, wie sie zum verabredeten Ergebnis kommen. Sie benötigen **keine Mikrosteuerung**, sondern vielmehr Freiräume und damit mehr Verantwortung. Das gilt etwa bei der Entwicklung von Lerninhalten oder bei der Umsetzung von Bildungsstandards. Über diesen Schritt könnte zudem die Attraktivität des Lehrerberufes gehoben und ein produktiver Wettbewerb zwischen den Schulen gefördert werden.

Konkret schlagen wir vor:

- **Schulleitungen und Lehrkräfte** werden von administrativen, technischen und sozialpsychologischen Aufgaben und von Berichtspflichten befreit. Für diese Tätigkeiten wird Fachpersonal eingestellt.
- Es wird Schulen möglich gemacht, **gemeinsame Trägerschaften** für Personal sowie für die Vergabe von Investitions- und Sachmitteln zu bilden, um eine flexible und bedarfsgerechte Schulentwicklung zu fördern.
- **Eltern und Schülerinnen und Schüler** sind **Mitwirkende am Schulgeschehen**, treten aber nicht selten auf, als wären sie die Kunden. Die **pädagogischen Befugnisse** der Lehrkräfte werden gestärkt gegenüber überzogenen Ansprüchen durch Eltern oder Schülerinnen und Schüler. Dazu zählt sowohl der Abbau von Dokumentationspflichten, Protokollen und ausufernden Benotungsrechtfertigungen als auch die politische Rückendeckung und der juristische Beistand im Fall gerichtlicher Verfahren.

Prinzipien

Ob eine Staatsreform erfolgreich angepackt werden kann, hängt von zwei Faktoren ab, die miteinander in einer **Wechselbeziehung** stehen:

- **Unsere Gesellschaft** muss bereit sein, sich auf Veränderung einzulassen; auch dann, wenn dies den Bürgerinnen und Bürgern manche Zumutung abverlangt. Reformen werden nie allen gefallen. Sie müssen allerdings von einer Mehrheit als sinnvoll, zukunftssichernd und fair empfunden werden.
- **Die Politik** muss sich als fähig erweisen zu Reformen – konzeptionell, kommunikativ und politisch-praktisch. Sie muss das Notwendige für das Gemeinwohl und zur Wohlstandssicherung tun wollen und dann auch tun.

Beides – die Bereitschaft der Bevölkerung und die Fähigkeit der Politik – entsteht nicht von allein. Es ist in hohem Maße von Voraussetzungen geprägt. Auf Seiten der Gesellschaft spielen dafür **Aufklärung, Vertrauen und Gerechtigkeit** eine zentrale Rolle. Auf der Seite der Politik geht es um das Wirken unter den Bedingungen einer Parteienkonkurrenz, in der sich alles um das Erringen von Mehrheiten dreht. Das wirkt sich auf die Art von **Problembeschreibungen** aus, auf **Kommunikationsstrategien** und die **Bereitschaft zu Kompromissen**.

Wenn größere Reformen in Angriff genommen werden, wird ihre Akzeptanz davon abhängen, wie sie den Bürgerinnen und Bürgern erklärt werden, ob das Gerechtigkeitsempfinden der meisten angesprochen wird – und ob Vertrauen in die politische Lösungskompetenz zurückerlangt werden kann.

Wir
empfehlen:

27.

Ein starker Staat begegnet Bürgerinnen und Bürgern und Unternehmen mit einem Vertrauensvorschuss.

Ein starker Staat kann mehr **Vertrauen wagen**. Vertrauen darauf, dass sich die meisten an die Regeln halten.

Konkret schlagen wir vor:

- Spürbare Entlastung von **Berichts- und Nachweispflichten**;
- verstärkte **Pauschalierungen** auch im Steuerrecht;
- moderate Erhöhung der **Stichproben** – also statt Nachweispflichten für alle Kontrollen für manche;
- im Fall von Verfehlungen oder gar Betrug eine deutliche Erhöhung der **Sanktionen** in schnellen und öffentlichkeitswirksamen Verfahren.

Wer bei sich alles in Ordnung hält, wird entlastet. Wer dieses Vertrauen missbraucht, wird härter als heute sanktioniert. Das ist fair und gerecht.

Wir
empfehlen:

28.

Reformen werden transparent erklärt und tragen dem Gerechtigkeitsempfinden der Bürgerinnen und Bürger Rechnung.

Auch wenn der Ruf nach Veränderungen aktuell groß ist, wird jedes konkrete Reformvorhaben Kritik hervorrufen. Das gilt besonders dort, wo **Verteilungseffekte** eine Rolle spielen.

Die Politik muss daher zunächst bereit sein, die Gewinn- und Verlusteffekte jeglichen Reformvorhabens **transparent offenzulegen** – und zugleich deutlich zu machen, welche Anstrengungen unternommen wurden, um die Lasten möglichst fair zu verteilen. Und alles, was angekündigt wird, muss dann auch geschehen.

Darüber hinaus müssen sich Reformen mit dem **Gerechtigkeitsempfinden** der Bürgerinnen und Bürger auseinandersetzen. Ohne hier auf grundlegende Verteilungsfragen einzugehen, die Gegenstand parteipolitischer Programmatik sind, empfehlen wir beispielhaft einige Maßnahmen, die das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Rechtsstaatlichkeit unseres Gemeinwesens stärken und die Fähigkeit des Staates belegen, seine Regeln auch durchzusetzen.

Konkret schlagen wir vor:

- Die **intensivere Bekämpfung** von Steuerbetrug, Steuerhinterziehung, Geldwäsche, Sozialbetrug und Schwarzarbeit. Derzeit ist Deutschland ein für Schwerkriminelle beliebtes Ziel- und Rückzugsgebiet. Erfolge der Ermittlungsbehörden auf diesem Gebiet sind unter Gerechtigkeitsaspekten dringend nötig und

bieten zudem hohe zusätzliche Beiträge in Milliardenhöhe für die Staatskasse.

Nötig sind zum Beispiel:

- eine **bundeseinheitliche IT-Struktur** zum Austausch aller relevanten Informationen der Ermittlungsbehörden (☉ Empfehlung 13);
 - die Bildung einer **zentralen, bundesweit zuständigen Ermittlungsbehörde** zur Bekämpfung der Geldwäsche und gewichtiger Steuerdelikte;
 - die Beseitigung datenschutzrechtlicher Auflagen, die den länderübergreifenden ebenso wie den landesinternen Informationsaustausch von Ermittlungsbehörden behindern. So kann im Kampf gegen Geldwäsche derzeit etwa nicht auf Steuerdaten zugegriffen werden;
 - **Abbau von Doppelstrukturen** wie zum Beispiel zwischen Zoll und Bundeskriminalamt.
-
- **Reformen beachten das Lohnabstandsgebot:**

Eines der größten gesellschaftlichen Ärgernisse ist die Möglichkeit, über die Addition von Sozialleistungen – und erst recht in Kombination mit Schwarzarbeit – ein gleiches oder höheres verfügbares Einkommen zu erzielen als diejenigen, die als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Steuern und Abgaben zahlen. Das Lohnabstandsgebot, das für die Beamtenbesoldung verfassungsgerichtlich abgesichert ist, muss deshalb bei allen sozialpolitischen Maßnahmen beachtet werden. Ein Staat, der das weit verbreitete Empfinden „Arbeit muss sich lohnen“ respektiert, gewinnt Vertrauen in der Bevölkerung.
 - Der Anreiz, Arbeit aufzunehmen oder mehr zu arbeiten, darf nicht dadurch unterlaufen werden, dass anschließend durch Kürzung oder Wegfall von Sozialleistungen das verfügbare Einkommen kaum oder gar nicht steigt (Problem der **Transferentzugsrate**).

Wir
empfehlen:

29.

Eine allgemeine Dienstpflicht (Pflichtjahr) wird eingeführt.

Wir vier Autoren unterstützen ausdrücklich den **Vorschlag von Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier** nach Einführung eines allgemeinen „Pflichtdienstes“ für sämtliche Menschen in Deutschland. **Freiheit und Verantwortung** sind zwei Seiten derselben Medaille, ebenso wie **Rechte und Pflichten**. Diese Wechselwirkung ist Voraussetzung einer funktionierenden demokratischen Gesellschaft.

Die Dienstpflicht kann an vielen Stellen unserer Gesellschaft geleistet werden: in sozialen, kulturellen und entwicklungspolitischen Einrichtungen, in der Bundeswehr und in Blaulichtorganisationen. Die Dienstpflicht würde außerdem dabei helfen, in einer Katastrophe und erst recht in einem Verteidigungsfall die Bundeswehr zu stärken.

Wir
empfehlen:

30.

Bürgerinnen und Bürger werden in Form von Bürgerräten stärker beteiligt.

Deutschland ist im Kern eine **repräsentative Demokratie**. Die Bürgerinnen und Bürger stimmen nicht über Gesetze oder politische Entscheidungen ab, sondern sie wählen Vertreterinnen und Vertreter, die ihre Interessen im Bundestag oder den Landtagen vertreten. An diesem Grundsatz soll sich nichts ändern.

Um das **Vertrauen in den demokratischen Prozess** zu festigen, ist es gleichwohl sinnvoll, die Bürgerinnen und Bürger stärker an der Willensbildung über öffentliche Angelegenheiten zu beteiligen. Eine gute Vorlage dafür bietet das belgische Gesetz über die Einrichtung von Bürgerräten und deliberativen Ausschüssen. Die Räte werden aus zufällig ausgewählten Bürgerinnen und Bürgern zusammengesetzt. Für das Gelingen kommt es auf die **Ausgestaltung im Einzelnen** an.

Konkret schlagen wir vor:

- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden, unter Zugriff auf das Melderegister, ausgelost. Die Teilnahme an dem aufgerufenen Thema ist freiwillig.
- Ihre Repräsentativität (Alter, Geschlecht, Beruf) wird durch ein zweites Losverfahren sichergestellt.
- Der Bürgerrat wird von Fachleuten beraten und begleitet.
- Der Bürgerrat entwickelt zu dem aufgerufenen Thema einen Vorschlag.
- Der Vorschlag muss innerhalb von neun Monaten parlamentarisch beraten werden.
- Wird ein Vorschlag abgelehnt, muss dies begründet werden.

Wie soll es
weitergehen?

Wir wissen, dass die Umsetzung unserer Empfehlungen eine besondere, eine große, eine **parteiübergreifende Kraftanstrengung** erfordert, die alle staatlichen Ebenen einbezieht. Eine Staatsreform, wie wir sie vorschlagen, braucht gleichermaßen politische Führung und Kompromissbereitschaft, gerade in diesen Zeiten.

Wie eine Umsetzung gelingen kann, ist eine politische Entscheidung. Wir können und wollen hier deshalb nur erste Anregungen geben:

- Für die Empfehlungen, die allein oder ganz überwiegend den Bund betreffen, könnte das **Bundeskanzleramt die Federführung** übernehmen, wie zum Beispiel bei dem Thema Sicherheit.
- Für die Empfehlungen zur Staatsmodernisierung bei den Themen Digitales, Behördenstruktur, Personalmanagement und Verwaltungskultur könnte das neue **Ministerium für Digitales & Verwaltung** die Führung übernehmen.
- Für die Empfehlungen, die die Bund-Länder-Beziehungen betreffen, könnte eine **kleine Bund-Länder-Arbeitsgruppe** auf hoher politischer Ebene (10 bis 15 Personen) eingerichtet werden, die Umsetzungsvorschläge erarbeitet und einem größeren Bund-Länder-Format vorlegt. Ein Vorbild dafür könnte die Einrichtung der Kohlekommission sein.

Unsere Empfehlungen in diesem Zwischenbericht erscheinen vielleicht etwas technisch. Sie betreffen den Maschinenraum des Staates, sind aber folgenreich für die gesamte Politik und die Lebenswelt der Bürgerinnen und Bürger. Die Empfehlungen verstärken sich gegenseitig. Fügt man sie zu einem Ganzen zusammen, ergeben sie ein Konzept, das große Kraft entfalten kann.

Die Initiatoren

Julia Jäkel,

Jahrgang 1971, ist Managerin und Verlegerin mit über 25 Jahren Erfahrung in der Medien- und Tech-Industrie und heute als Aufsichtsrätin und Beirätin in Europa aktiv. Sie ist unter anderem Mitglied im Aufsichtsrat der Münchner Rück AG, der Holtzbrinck Publishing Group und Mitglied im European Advisory Board von Google Cloud. Sie ist außerdem Aufsichtsrätin der Hamburger Elbphilharmonie und der Deutschen Presse-Agentur DPA. Im Auftrag der Bundesländer leitete sie als Vorsitzende den „Rat für die zukünftige Entwicklung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks“ (Zukunftsrat), der im Januar 2024 seinen Bericht mit grundlegenden Reformvorschlägen vorgelegt hat. Nach dem Studium der Geschichte, Politikwissenschaft und VWL in Heidelberg, Harvard und Cambridge (MPhil) begann sie ihre berufliche Laufbahn 1997 im Bertelsmann Entrepreneurs Programm, das sie ein Jahr später zu Gruner+Jahr führte. 2012 wurde Jäkel in den Vorstand des Verlagshauses Gruner+Jahr berufen, 2013 wurde sie dessen CEO. Jäkel war seit 2013 Mitglied im Group Management Committee von Bertelsmann und Vorsitzende der Bertelsmann Content Alliance, die die Inhaltegeschäfte des Konzerns in Deutschland koordiniert. 2021 verließ sie Gruner+Jahr und Bertelsmann.

Dr. Thomas de Maizière,

Jahrgang 1954, hat politische und exekutive Erfahrungen seit 1990 in einem Stadtstaat, in zwei Bundesländern als Staatssekretär und Staatsminister, in der Bundesregierung als Bundesminister und als Landtags- und Bundestagsabgeordneter gemacht. Er trug 28 Jahre Verantwortung in Fachressorts und in Querschnittsministerien wie Staatskanzlei, Bundeskanzleramt, Finanz- und Innenministerium. Bei den Föderalismuskommissionen I und II war er als Staatsminister und dann als Bundesminister beteiligt. Nach seinem Ausscheiden aus der aktiven Politik ist er unter anderem engagiert als Vorsitzender der Deutschen Telekom Stiftung und als Vorstandsmitglied im Deutschen Evangelischen Kirchentag. Thomas de Maizière ist promovierter Jurist und Honorarprofessor für Staatsrecht an der Universität Leipzig.

Peer Steinbrück,

Jahrgang 1947, war Bundesminister der Finanzen (2005–2009) und Ministerpräsident von Nordrhein-Westfalen (2002–2005). Als Kanzlerkandidat der SPD bewarb er sich 2013 um das Amt des Bundeskanzlers, verlor jedoch die Wahl. Nach seinem Rücktritt aus dem Bundestag im September 2016 übernahm Peer Steinbrück den Vorsitz des Kuratoriums der Bundeskanzler-Helmut-Schmidt-Stiftung. Der studierte Volkswirt war von 1986 bis 1990 Büroleiter des nordrhein-westfälischen Ministerpräsidenten Johannes Rau. 1990 wurde er Staatssekretär zunächst für Umwelt, dann für Wirtschaft und Verkehr und schließlich 1993 Minister für Wirtschaft und Verkehr in Schleswig-Holstein. Ab 1998 war er Wirtschafts- und Verkehrsminister und ab 2000 Finanzminister in Nordrhein-Westfalen.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Andreas Voßkuhle,

Jahrgang 1963, ist seit 1999 Inhaber eines Lehrstuhls für Öffentliches Recht und Direktor des Instituts für Staatswissenschaft und Rechtsphilosophie (Abt. I) an der Universität Freiburg. Sein umfangreiches wissenschaftliches Werk wird im In- und Ausland rezipiert. Nach einer kurzen Amtszeit als Rektor der Universität Freiburg wurde er am 7. Mai 2008 zum Richter und Vizepräsidenten des Bundesverfassungsgerichts ernannt und am 16. März 2010 zu seinem Präsidenten. Die 12-jährige Amtszeit endete im Juni 2020. Voßkuhle ist ordentliches Mitglied der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften und der Nationalen Akademie der Wissenschaften – Leopoldina. Darüber hinaus engagiert er sich unter anderem als Hochschullehrer in verschiedenen Stiftungen und als Vorsitzender des Vereins „Gegen Vergessen – Für Demokratie e.V.“.

Die Stiftungen



STIFTUNG
MERCATOR



ZEIT
STIFTUNG
BUCERIUS

Mitglieder der Arbeitsgruppen

Sicherheit und Resilienz

(Leitung Thomas de Maizière)

Albrecht Broemme, Präsident a.D. des Technischen Hilfswerks

Dr. Emily Haber, Staatssekretärin a.D. und ehemalige Botschafterin in den USA

Prof. Dr. Marina Henke, Professor of International Relations, Hertie School

Marco Fuchs, Vorsitzender der Vorstands OHB SE, Bremen

Prof. Dr. Claudia Major, Politikwissenschaftlerin, Stiftung Wissenschaft und Politik

Prof. Dr. Sönke Neitzel, Professur für Militärgeschichte/ Kulturgeschichte der Gewalt, Universität Potsdam [DRK-Generalsekretär und Vorsitzender des Vorstands]

Öffentliche Verwaltung und Föderalismus

(Leitung Andreas Voßkuhle)

Werner Gatzert, Staatssekretär a.D.

Prof. Dr. Benjamin-Immanuel Hoff, Minister a.D. für Kultur, Bundes- und Europaangelegenheiten und Chef der Staatskanzlei Thüringen

Dr. Johannes Ludewig, Staatssekretär a.D., ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn AG, ehemaliger Vorsitzender des Nationalen Normenkontrollrats

André Neumann, Oberbürgermeister der Stadt Altenburg

Dieter Salomon, Hauptgeschäftsführer der IHK Südlicher Oberrhein und Vorsitzender des Normenkontrollrates Baden-Württemberg

Moritz Schlageter, Co-Founder & Managing Partner bei torq.partners

Sabine Schwittek, Mitgründerin „Verwaltungsrebell“

Prof. Dr. Sylvia Veit, Professur für Verwaltungswissenschaft, insbesondere Digital Government, Helmut-Schmidt-Universität/ Universität der Bundeswehr Hamburg

Torsten Zugehör, Oberbürgermeister der Lutherstadt Wittenberg

Digitaler Staat

(Leitung Julia Jäkel & Thomas de Maizière)

Dr. Ralf Kleindiek, Staatssekretär a.D., Rechtsanwalt

Dr. Constanze Kurz, Sprecherin Chaos Computer Club

Claudia Plattner, Präsidentin des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik

Rolf Schumann, Chief Digital Officer bei der Schwarzgruppe

Prof. Dr. Thomas Wischmeyer, Universität Bielefeld

Dr. Sabine Vogt, Direktorin beim Bundeskriminalamt a.D.

Mitglieder der Arbeitsgruppen

Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland

(Leitung Julia Jäkel)

Dr. Anne-Marie Großmann, Mitglied der Geschäftsführung der Georgsmarienhütte

Prof. Dr. Ann-Katrin Kaufhold, Rechtswissenschaftlerin, Lehrstuhl für Staats- und
Verwaltungsrecht, Ludwig-Maximilians-Universität München

Jens Meyer, Oberbürgermeister der Stadt Weiden in der Oberpfalz

Rubin Ritter, ehemaliger Co-CEO Zalando

Karl von Rohr, Mitglied des Vorstands der Hertie Stiftung,
ehemaliger Stellvertretender Vorstandsvorsitzender Deutsche Bank AG

Prof. Dr. Helmut Schönenberger, CEO UnternehmerTUM

Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Fuest, Präsident des ifo Instituts e.V.

Birgit Steinborn, Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende und
Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats der Siemens AG

Hans-Peter Wollseifer, Geschäftsführender Gesellschafter der Wollseifer
Grundbesitzgesellschaften und Präsident der Handwerkskammer zu Köln

Klima

(Leitung Andreas Voßkuhle)

Prof. Dr. Otmar Edenhofer, Direktor und Chefökonom am Potsdamer
Institut für Klimafolgenforschung

Jochen Homann, Staatssekretär a.D. und Präsident der Bundesnetzagentur a.D.

Dr. Brigitte Knopf, Gründerin Denkfabrik „Zukunft KlimaSozial – Institut
für Klimasozialpolitik“

Christian Kullmann, Vorsitzender des Vorstands Evonik Industries AG

Jens Schröder, Wissenschaftsjournalist und ehemaliger Chefredakteur GEO

Dr. Roda Verheyen, Rechtsanwältin

Soziales und Bildung

(Leitung Peer Steinbrück)

Ines Albrecht, Schulleiterin des Gerhard-Hauptmann-Gymnasiums in Wismar

Prof. Dr. Aladin El-Mafaalani, Professor am Lehrstuhl Migrations- und Bildungssoziologie der Fakultät Sozialwissenschaften TU Dortmund

Mirko Geiger, Diplom-Sozialökonom, ehemals 1. Bevollmächtigter IG Metall Heidelberg

Prof. Dr. Nina Kolleck, Bildungs- und Politikwissenschaftlerin sowie Professorin an der Universität Potsdam

Prof. Dr. Kai Maaz, Geschäftsführender Direktor des DIPF | Leibniz-Instituts für Bildungsforschung und Bildungsinformation und Professor an der Goethe Universität Frankfurt a.M.

Prof. Dr. Rainer Schlegel, Präsident des Bundessozialgerichts a.D., Ombudsman der privaten Kranken- und Pflegeversicherung

Prof. Dr. h.c. Nicola Fuchs-Schündeln, Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB)

Prof. Dr. Peter Strohschneider, Ludwig-Maximilians-Universität München, ehemaliger Präsident der DFG

Eva Welskop-Deffaa, Volkswirtin, Präsidentin Deutscher Caritasverband

Gelingensbedingungen Gesellschaftlicher Veränderungen

(Leitung Peer Steinbrück)

Dr. Silke Borgstedt, Geschäftsführerin SINUS-Institut

Pia Findeiß, Oberbürgermeisterin a.D. der Stadt Zwickau

Laura Krause, Gründungsgeschäftsführerin More in Common

Fritz Kuhn, Oberbürgermeister a.D. der Stadt Stuttgart

Prof. Dr. Steffen Mau, Soziologe, Humboldt Universität zu Berlin

Prof. Dr. Jasmin Riedl, Professorin für Politikwissenschaft, Universität der Bundeswehr München

Prof. Dr. Anne Röthel, Direktorin am Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Privatrecht

Impressum

Initiative für einen handlungsfähigen Staat

Initiatoren (V.i.S.d.P.):

Julia Jäkel

Thomas de Maizière

Peer Steinbrück

Andreas Voßkuhle

Geschäftsstelle

Martin Klingst (*Geschäftsführer*)

Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid

Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen:

Svenja Bauer

Nina Diarra

Carolin Dylla

Studierende Mitarbeitende:

Carlotta Hauser

Nuria Köchling

Hertie School

Friedrichstraße 180

10117 Berlin

Kommunikationsberatung

Frank Thomsen

Gestaltung

Dirk Linke / ringzwei

Druck

Langebartels+Jürgens

