

Weniger Verwaltung, mehr Wirkung: Leitlinien für einen modernen Staat

Positionspapier der
Bundesarbeitsgruppe
Staatsmodernisierung

*Die Stimme der Sozialen
Marktwirtschaft*

Weniger Verwaltung, mehr Wirkung: Leitlinien für einen modernen Staat

Gesellschaft, Staat und Wirtschaft stehen unter enormem Anpassungsdruck. Digitalisierung, Fachkräftemangel und geopolitische Spannungen verlangen nach einem handlungsfähigen, krisenfesten und modernen Staat. Gleichzeitig sprechen populistische Parteien von Staatsversagen, machen unrealistische Versprechen und drohen unsere verfassungsgemäße Ordnung zu schwächen. Wahr ist: Trotz politischer Bekenntnisse bleibt die Umsetzung zentraler Reformen bisher hinter den Erwartungen zurück. Bürokratie, komplexe Zuständigkeiten sowie fehlende digitale Standards und behördenübergreifende digitale Workflows bremsen Innovation und Wachstum und gefährden die Wettbewerbsfähigkeit unseres Wirtschaftsstandortes.

Dabei ist der Ruf nach Vereinfachung nicht neu: Schon im Jahr 2003 forderte Friedrich Merz auf dem CDU-Parteitag in Leipzig ein Steuersystem, das so verständlich ist, dass die Steuererklärung auf einen Bierdeckel passe. Dass diese Vision über zwanzig Jahre später noch immer unerreichbar scheint, verdeutlicht die Reformschwäche der verschiedenen Bundesregierungen aber auch die Beharrungskräfte des deutschen Verwaltungsapparates. Damit gerät ein Kernprinzip der Sozialen Marktwirtschaft unter Druck: Der Staat soll nicht hemmen, sondern durch klare, effiziente Rahmenbedingungen Freiheit, Eigenverantwortung, Wachstum und Innovation ermöglichen.

Das staatliche Handeln bleibt langfristig nur dann legitim, wenn Bürger den Staat als effektiven Organisator der Gesellschaft wahrnehmen und erkennen können, wohin sich ihr Gemeinwesen entwickeln soll und welche Werte dieses Handeln leiten. Davon sind wir heute weit entfernt und damit stellt sich die grundlegende Frage, ob die staatlichen Strukturen und Abläufe Deutschlands noch immer den Anforderungen eines modernen Staates genügen.

Die Corona-Pandemie hat uns gezeigt, dass Bürger, Wirtschaft aber auch der Staat in der Lage sind, innerhalb kürzester Zeit Prozesse umzubauen, Strukturen zu verschlanken und neue Arbeitsformen aufzubauen. Genau das braucht es auch jetzt. Es benötigt eine entschlossene Staatsmodernisierung, die Verwaltung, Regulierungen und Entscheidungsprozesse neu ausrichtet. Nur ein effizienter, verständlicher, digital vernetzter und serviceorientierter Staat kann die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland sichern und die Versprechen der Sozialen Marktwirtschaft in einer digitalisierten Welt einlösen. Die Erkenntnisse liegen vor, jetzt braucht es die Umsetzung.

I. Staatsmodernisierung als Standort- und Demokratiefrage

Ein funktionsfähiger Staat muss grundlegende Aufgaben erfüllen. Dazu zählen u. a. Sicherheit, Rechtsstaatlichkeit, soziale Grundversorgung und stabile Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns zu sichern. Dabei sind die Legitimität und die Leistungsfähigkeit der Staatsgewalt entschei-

dend für das Vertrauen der Bürger in den Staat, die wirtschaftliche Kapazität und letztlich den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Defizite staatlichen Handelns wecken Misstrauen in die staatliche Ordnung, schaffen Unsicherheit und fördern demokratiefeindliche Tendenzen. Dies gilt für den verschleppten Bauantrag ebenso wie für eine Slalompolitik aufeinander folgender Bundesregierungen.

Die rasanten technologischen und globalen Veränderungen der letzten Jahre mit unvermittelt auftretenden Krisen haben deutlich gemacht, dass die überkommenen staatlichen Strukturen und Prozesse des 20. Jahrhunderts dringend verbessert und modernisiert werden müssen, um auf heutige und zukünftige Herausforderungen mit höherer Resilienz und Anpassungsfähigkeit vorbereitet zu sein. Das bestehende Übermaß an Regulierung belastet die Wirtschaft, lähmt innovative Kräfte und führt zu Vertrauensverlust der Bevölkerung in den Staat.

Mit der Gründung des Bundesministeriums für Digitales und Staatsmodernisierung, sowie der Aufnahme der Vorschläge der Initiative für einen handlungsfähigen Staat in den Koalitionsvertrag, wurden die Grundbausteine für eine Modernisierung des Staates gelegt. Der Koalitionsvertrag sieht vor, bis 2029 16 Mrd. Euro an Bürokratiekosten und weitere 10 Mrd. Euro an Erfüllungsaufwänden abzubauen. Jetzt muss es darum gehen, in sukzessiven Reformen nicht nur die „*low hanging fruits*“ der bisherigen Modernisierungsagenden umzusetzen, sondern eine Zieldefinition zu erstellen und Bereitschaft zu zeigen, auch unbequeme Reformen anzupacken und zu ernten. Der moderne und effektive Staat benötigt einen Reboot seines *Betriebssystems*, um den wachsenden Aufgaben gerecht zu werden und im globalen Wettbewerb zu bestehen. Mit den Strukturen und Prozessen des 20. Jahrhunderts werden wir den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts nicht gerecht werden können.

In den Modernisierungsagenden Bund und Föderal sind erste Ziele formuliert, wie ein spürbarer Bürokratierückbau, bessere Rechtssetzung, digitale Verfahren, eine effiziente Bundesverwaltung und eine schnellere Abwicklung von Verwaltungsprozessen möglich sind. Der Weg und die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele fehlen allerdings häufig noch.

Die zentralen Herausforderungen im Überblick:

- **Standortfaktor:** Ein handlungsfähiger, wettbewerbsstarker Staat ist Grundlage für Wettbewerbsfähigkeit und Wohlstand und muss die Lehre aus zurückliegenden Krisen ziehen: Wirtschaft und Gesellschaft haben ihre Anpassungsfähigkeit bewiesen, der Staat muss nachziehen.
- **Modernisierungsdruck und Demokratieanspruch:** Hohe Staatsquote, gebundene Mittel, demografischer Wandel, Überregulierung und politische Polarisierung begrenzen den Handlungsspielraum – zugleich wächst der Wunsch der Bürger nach spürbarer Erneuerung und staatlicher Handlungsfähigkeit.
- **Handlungsfähigkeit bewahren:** Erkenntnisse, Konzepte und strategische Leitlinien liegen vor, die praktische Umsetzung bleibt bisher aus. Die Umsetzung muss jetzt beginnen! Bund, Länder und Kommunen müssen ihre Kräfte bündeln, Zuständigkeiten klar ordnen und Reformen konsequent anpacken. Vor dem Hintergrund erstarkender populistischer Parteien muss die staatliche Handlungsfähigkeit auch grundgesetzlich verankert werden.

II. Aufgaben eines leistungsfähigen Staates – Doing the right things

Die Debatte um Staatsmodernisierung wird in Deutschland häufig zu technisch geführt. Angesichts der aktuellen Herausforderungen, wie die alternde Gesellschaft, weniger Rentenbeitragszahler, fehlendes Vertrauen in den Staat und fehlendes Wachstum, bedingt durch geopolitische Konflikte ist es jedoch nötig, das Thema grundsätzlicher zu diskutieren und auch neu zu denken. Dabei sind drei Fragen zentral:

1. Welche Aufgaben sind unverzichtbar? - Definition staatlicher Kernaufgaben

Zentrale Kernaufgaben des Staates sollten der Schutz von Grundrechten und die Sicherung des Rechtsstaats sowie die Gewährleistung der inneren und äußeren Sicherheit sein. Ebenso wichtig ist der Aufbau von Resilienz gegenüber Krisen (z.B. Pandemien, Klimafolgen oder Cyberbedrohungen) oder die Stärkung der digitalen Souveränität sowie der Abbau von Abhängigkeiten von Rohstofflieferanten. Der Staat muss verlässliche Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Entwicklung gewährleisten, die digitale Souveränität stärken und die Förderung von Bildung, Wissenschaft und Innovation vorantreiben. Darüber hinaus trägt er zur Sicherung gesellschaftlicher Stabilität durch eine funktionierende Gesundheitsversorgung und gerechte soziale Sicherungssysteme bei.

Digitale Souveränität ist hierbei primär als Fähigkeit des Staates zu verstehen, verbindliche Standards, Sicherheitsanforderungen und regulatorische Rahmenbedingungen zu setzen und durchzusetzen – und damit die Abhängigkeit von marktbeherrschenden Providern zu vermindern. Souveränität erfordert auch die Schaffung einer Chancengleichheit für Anbieter aus dem europäischen Rechtsraum. Auf dieser Grundlage kann ein wettbewerblich organisierter Markt leistungsfähige und nutzerfreundliche IT-Infrastrukturen und Plattformen sowie Anwendungen entwickeln und bereitstellen, die auch in geopolitisch schwierigen Lagen zur Verfügung stehen.

Ein effektiver Staat priorisiert seine Ressourcen auf seine Kernaufgaben.

Regierungsprogramme müssen sich konsequent an diesen Kernaufgaben ausrichten und die Haushaltsplanung stärker an strategischen Prioritäten orientieren. Resilienz sollte dabei als zentrales Strukturprinzip in Infrastruktur, Verwaltung und Sicherheitspolitik verankert werden, um den Herausforderungen der Zukunft wirksam begegnen zu können.

2. Was soll der Staat leisten? - Aufgabenkritik statt pauschaler Staatsverkleinerung

Grundsätzlich ist zunächst die Frage zu klären, ob die jeweilige Aufgabe oder Maßnahme zu den Kernaufgaben des Staates gehört. Ferner: Muss der Staat diese Aufgabe unmittelbar selbst erfüllen oder reicht es aus, durch Regulierungen Rahmenbedingungen zu setzen und den Akteuren Handlungsspielräume zu eröffnen. Zudem müssen Doppelstrukturen und unklare Zuständigkeiten conse-

quent vermieden werden, um eine transparente und effektive Verantwortungsverteilung sicherzustellen. Negative und positive Kompetenzkonflikte gehören zu den größten Ressourcenverschwendungen in der Verwaltung.

Insbesondere im Bereich der Digitalisierung eröffnet eine klare Rollenteilung zwischen staatlicher Rahmensetzung, Aufsicht und Infrastrukturverantwortung sowie der operativen Umsetzung durch geeignete Akteure die Möglichkeit, Innovationsgeschwindigkeit, Qualität und Umsetzbarkeit staatlicher Leistungen zu erhöhen.

Staatsmodernisierung bedeutet die kontinuierliche Überprüfung staatlicher Aufgaben und weniger Verwaltung.

Für eine effektive Umsetzung ist eine regelmäßige und systematische Aufgabenkritik in Ministerien und Behörden unerlässlich. Damit tun sich alle Behörden schwer: Depriorisierung von Aufgaben muss daher Chefsache sein. Sie umfasst nicht nur die Frage, welche Aufgabe gestrichen werden kann, sondern auch die gezielte Überprüfung bestehender Gesetze und Regelungen auf ihre Notwendigkeit, Verständlichkeit und Vereinfachungspotenzial. Dabei sollten die Zuständigkeiten zwischen Bund, Ländern und Kommunen sorgfältig überprüft werden, um Überschneidungen und Redundanzen zu beseitigen und klarere Verantwortlichkeiten zu schaffen. Im Vordergrund sollte dabei die tatsächliche Umsetzbarkeit, Effizienz und Durchsetzung von Maßnahmen stehen.

3. Wie wird staatliche Leistungsfähigkeit gemessen? – Wertschöpfungs-Orientierung, Prioritäten-setzung und Vertrauensbildung

Bei der Planung und Bewertung staatlicher Maßnahmen sollten zentrale Leitfragen im Vordergrund stehen: Welches konkrete Ziel soll erreicht werden und woran lässt sich der Erfolg messen? Zudem ist zu prüfen, ob die Handlungsfähigkeit des Staates gestärkt wird, ob das System verständlich und administrativ umsetzbar ist und ob die Finanzierung langfristig tragfähig gewährleistet werden kann.

Die Umsetzung benötigt:

- die Entwicklung einer klaren staatlichen Vision und Mission für zentrale Politikfelder;
- eine zielgerichtete Steuerung unterstützt durch die Definition messbarer Ziele für staatliche Kernaufgaben;
- regelmäßige Evaluationen der Maßnahmen durch einfache und transparente Instrumente;
- Reduzierung komplexer Einzelfallregelungen, wie zum Beispiel durch den „Law as code“ – Ansatz.

Ein moderner Staat benötigt ein klares Zielbild und wirkungsorientiertes Handeln.

Der Fokus muss auf effizienten, universellen Lösungen statt fragmentierten Sonderprogrammen liegen, begleitet von einer transparenten Kommunikation politischer Prioritäten.

Entscheidungsscheck für politische Maßnahmen:

Vor jeder Reform sollten drei zentrale Fragen beantwortet werden:

1. **Kernaufgabe:** Gehört die Maßnahme zu den zentralen Aufgaben des Staates?
2. **Wirkung:** Ist das Ziel klar definiert und messbar?
3. **Zukunftsfähigkeit:** Stärkt die Maßnahme langfristig Handlungsfähigkeit und Souveränität und hat sie einen Nutzen für Bürger und Wirtschaft?

III. Moderne Verwaltung als Betriebssystem des Staates – Doing things right

Eine moderne Verwaltung muss das klassische Bürokratieprinzip an neue Anforderungen anpassen. Folgende fünf Handlungsfelder umreißen, wie eine moderne Verwaltung als „Betriebssystem des Staates“ handeln sollte, um staatliche Handlungsfähigkeit, Effizienz und Vertrauen zu sichern.

1. Rechtsstaatlichkeit mit Leistungsanspruch - Gesetzmäßigkeit sichern und gleichzeitig effiziente Verfahren gewährleisten

Die Verwaltung muss Gesetzmäßigkeit, Gleichbehandlung und Transparenz sichern und Gesetze konsequent sowie ohne ungerechtfertigte Ausnahmen implementieren. Gleichzeitig sollte sie Regeln und Verfahren regelmäßig auf Notwendigkeit, Verständlichkeit und Zielführung überprüfen und vereinfachen, damit Rechtsstaatlichkeit nicht zu unnötiger Bürokratie führt.

Leitfragen:

- Ist die Regelung tragfähig?
- Ist das Verfahren verständlich und praktikabel?
- Steht der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Nutzen?

2. Effiziente Verwaltung durch einfache, schnellere und durchgängig digitale Prozesse

Verwaltungsverfahren müssen klar strukturiert und möglichst einfach sein. Ziel ist, bestehende Bürokratie zu vereinfachen und nicht nur 1:1 digital abzubilden. Bevor ein Verfahren digitalisiert wird, ist zu prüfen, ob die zugrundeliegende Aufgabe überhaupt notwendig ist.

Notwendige Prozesse sind durchgängig Ende-zu-Ende optimiert und ohne Medienbrüche zu gestalten, etwa von der ersten Anfrage eines Bürgers bis zum abschließenden Verwaltungsakt. **Dabei muss auch Geschwindigkeit als eigenständiges Qualitätsmerkmal verstanden werden: Digitalisierung ist nur dann erfolgreich, wenn sie Verfahren auch tatsächlich beschleunigt.** Voraussetzung hierfür sind vollständig digitale Identitäts- und Vertrauensprozesse. Identifizierung, Authentifizierung sowie rechtsverbindliche Erklärungen sollten daher als integraler Bestandteil einer Ende-zu-Ende-digitalen Verwaltung verstanden und entsprechend standardisiert werden.

Bund und Länder müssen gemeinsam einheitliche, interoperable Systeme entwickeln, bestehende Lösungen konsequent nachnutzen und diese auch den Kommunen zugänglich machen. Künstliche Intelligenz muss dabei als Beschleuniger wirken – insbesondere bei regelbasierten, wiederkehren-

den Verwaltungsaufgaben, etwa bei der Antragsvorprüfung oder der automatisierten Plausibilitätskontrolle. Digitale Souveränität, eine sichere Infrastruktur und der Aufbau eigener Kompetenzen in Schlüsseltechnologien sind dabei Voraussetzung, nicht Option.

In diesem Kontext gilt auch: In einem freien Wettbewerb besteht die Möglichkeit zur freien Wahl des geeigneten Technologie-Stacks. Dazu gehören sowohl kommerzielle Softwareprodukte wie auch OSS-Lösungen, wobei Interoperabilität – wie offene Standards und offene API – als zentrale Entscheidungskriterien dienen. Der Staat hat dabei die zentrale Aufgabe, diese Entscheidungsfreiheit zu gewährleisten, insbesondere bei der Gestaltung von Ausschreibungen oder der Ausarbeitung von Förderprogrammen. Und darüber hinaus: Pragmatismus ist gefragt. Wir sollten bestehende und bewährte Technologien klug nutzen und bei Bedarf veredeln oder härten, damit sie unseren Sicherheits- und Qualitätsansprüchen genügen. Das bedeutet auch, dass wir uns die Offenheit bewahren, unabhängig von der Herkunft, die beste, leistungsfähigste und sicherste Technologie auch in Deutschland zu nutzen.

Um digitale Verwaltungsprozesse wirksam zu beschleunigen, sollten nationale Sonderregelungen kritisch überprüft und europäische Standards konsequent genutzt werden. Eine stärkere Harmonisierung entlang europäischer Vorgaben trägt dazu bei, Fragmentierung zu reduzieren, Rechtssicherheit zu erhöhen und digitale Lösungen schneller in die Fläche, zu Bürgern und der Wirtschaft zu bringen.

Neben dieser eher technischen Optimierung ist auch ein Veränderungsmanagement erforderlich, das willkürfreie Ermessensentscheidungen auf unteren Verwaltungsebenen und die damit verbundene Verantwortungsübernahme fördert und ein zeitraubendes “Hochdelegieren” bei Zweifelsfragen weitgehend vermeidet.

Leitfragen bei der Gestaltung digitaler Verwaltungsprozesse:

- Ist der Prozess nötig?
- Lässt sich der Prozess vereinfachen?
- Kann der Prozess vollständig digital abgebildet werden?
- Werden bereits vorhandene Standards und Lösungen genutzt?
- Wird der Bürger zu Doppelerfassungen gezwungen oder sind die Daten bereits an anderer Stelle verfügbar?

3. Serviceorientierung als Standard - Verwaltung als zuverlässiger Dienstleister für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen

Die Verwaltung sollte sich als Garant staatlicher Grundfunktionen und als Dienstleister für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen verstehen. Verwaltungsleistungen müssen nutzerzentriert gestaltet und vollständig digital zugänglich sein. Wichtig sind dabei klare, möglichst kurze Bearbeitungsfristen, transparente Statusinformationen und Ansprechpartner, die tatsächlich erreichbar sind. Besonders auf kommunaler Ebene entscheidet sich, ob staatliches Handeln als bürgernah und effektiv wahrgenommen wird.

Leitfragen

- Ist das Verfahren für die Nutzer und Nutzerinnen übersichtlich, verständlich und einfach zu durchlaufen?
- Sind Status und Bearbeitungszeiten transparent und nachvollziehbar?
- Ist die Verwaltung leicht erreichbar? / Gibt es Ansprechpartner, die für die Nutzer und Nutzerinnen leicht erreichbar sind?
- Ist die Akzeptanz der Verfahren bzgl. Datenschutz und Datensicherheit beim Bürger und in der Wirtschaft gegeben?

4. Vertrauen vor Kontrolle - Schnellere Prozesse

Staatliches Handeln sollte auf Vertrauen gegenüber Bürgern und Unternehmen basieren. Es sollen nur unbedingt erforderliche Daten erhoben werden. Kontrollen müssen gezielt und risikobasiert erfolgen und können durch digitale Plausibilitätsprüfungen und Datenanalyse unterstützt werden. Bereits erfasste Daten können, nach Zustimmung der Bürger, behördenübergreifend weitergenutzt werden. Missbrauch muss konsequent sanktioniert werden, um die Integrität und das Vertrauen in staatliche Prozesse zu gewährleisten.

Leitfragen:

- Ist eine Vorabkontrolle wirklich erforderlich?
- Können digitale Verfahren den Prüfaufwand sinnvoll reduzieren und den Prozess vereinfachen?
- Kann Kontrolle risikobasiert erfolgen?

5. Moderne Verwaltungskultur: Verantwortung, Lernen und Innovation

Zur Stärkung der Leistungsfähigkeit einer Verwaltung gibt es vier Handlungsprinzipien:

Führung sollte durch das Setzen klarer Ziele und die gezielte Delegation von Verantwortung geprägt sein. Dabei gilt es, Entscheidungsfähigkeit und Ergebnisorientierung zu fördern, Mut und Verantwortung zu stärken sowie Innovationen aktiv zu unterstützen, um eine zukunftsfähige Verwaltung zu gewährleisten.

Eine konstruktive **Fehler- und Feedbackkultur** unterscheidet zwischen Fehlverhalten und Lernfehlern. Projekte sollten systematisch ausgewertet und daraus gewonnene Verbesserungen offen kommuniziert werden, um kontinuierliches Lernen und Entwicklung zu ermöglichen.

Leistungsorientierung bedeutet, Leistung und Zielerreichung stärker zu gewichten als formale Kriterien. Engagement und Eigeninitiative sind anzuerkennen, und Erfolge bei Projekten und deren Umsetzung sollten entsprechend berücksichtigt werden, um Motivation und Effektivität zu steigern.

Der **Kompetenzaufbau** ist essenziell und umfasst die Stärkung von Fähigkeiten in Digitalisierung, Datenanalyse und Projektmanagement. Der Austausch mit Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft sollte gefördert werden, ebenso wie Programme für Quereinsteiger und temporären Personalaustausch, um frische Impulse und vielfältige Kompetenzen in die Verwaltung zu bringen.

Vor jeder Reform sollten fünf zentrale Handlungsfelder beachtet werden:

1. Rechtliche Verfahren sind klar, durchsetzbar und verständlich und nicht durch übermäßige Bürokratie belastet.
2. Verwaltungsabläufe sind vereinfacht, konsequent Ende-zu-Ende digital und für alle Akteure unkompliziert nutzbar.
3. Serviceorientierung als Standard: Nutzerfreundlichkeit, klare Bearbeitungsfristen und mehrere Zugangswege.
4. Staatliches Handeln basiert auf Vertrauen; Kontrollen sind zielgerichtet, risikobasiert und durch digitale Plausibilitätsprüfungen unterstützt.
5. Führung wirkt ergebnisorientiert, Fehler- und Feedbackkultur ist lernfreundlich, Leistung wird stärker bewertet als Formalien und Kompetenzen in Digitalisierung, und Daten und Projektmanagement werden gezielt aufgebaut.

IV. Fazit und Empfehlungen

Ein handlungsfähiger, wettbewerbsfähiger Staat ist Voraussetzung für Wohlstand, Investitionen und Vertrauen. Die Erfahrungen aus Krisen zeigen, dass Wirtschaft und Gesellschaft sich schneller anpassen können als der Staat. Die Strukturen und Prozesse des 20. Jahrhunderts reichen für die Anforderungen des 21. Jahrhunderts nicht mehr aus.

Zugleich wird klar, dass Reformen nicht nur äußerlich bleiben dürfen, sondern die Aufgaben des Staates, die Verwaltung als „Betriebssystem“ sowie die Verankerung von Digitalisierung und Nutzerorientierung umfassen müssen. Die fünf Handlungsfelder – Aufgabenkritik, Kernaufgaben, Wirkungsorientierung, Produkt-/Plattformlogik sowie moderne Verwaltungskultur – zeigen, dass Staatsmodernisierung ein ganzheitlicher Prozess ist, der Politik, Verwaltung, Haushalt und Kultur gleichermaßen betrifft.

Handlungsempfehlungen und Ausblick

- **Aufgabenkritik und Fokussierung:** Der Staat soll seine Aufgaben und Ausgaben kontinuierlich hinterfragen und sich auf zentrale Kernaufgaben (Rechtsstaat, Sicherheit, Resilienz, Rahmenbedingungen für Wirtschaft, Bildung, Innovation, digitale Souveränität, Gesundheit und soziale Sicherung) konzentrieren.
- **Wirkungsorientierte Steuerung:** Messbare Ziele, klare Vision und Mission für zentrale Politikfelder sowie regelmäßige Evaluationen sollen die Steuerung von Politik und Verwaltung prägen.
- **Digitale Produkt- und Plattformlogik:** Die Verwaltung muss sich von der projektgetriebenen Denkweise hin zu einer Produktlogik entwickeln, mit Produktverantwortlichen, dauerhafter

Finanzierung und „Reuse-first“-Prinzip. Offene Standards, Plattformen und Basisdienste sind dafür zentral.

- **Beschaffung von Marktlösungen:** Digitale Produkt- und Plattformlogik muss den Markt einschließen. Neben staatlich entwickelten oder beauftragten Lösungen sind marktreife Produkte aktiv in Betracht zu ziehen. Beschaffungsprozesse sind so zu gestalten, dass sie schnelle, rechtssichere Einführung moderner Technologien ermöglichen.
- **Nutzerorientierung und Servicekultur:** Verwaltungsprozesse müssen von der Lebenswelt und der Praxis der Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen ausgedacht werden, mit klaren Selbstbedienungsangeboten, transparenten Bearbeitungszeiten und einfacher Zugänglichkeit, wie zum Beispiel durch KI-unterstützte Portale für Bürger und Wirtschaft.
- **Moderne Verwaltungskultur:** Verantwortung, Vertrauen, leistungsorientierte Bewertung, konstruktive Fehlerkultur sowie gezielter Kompetenzaufbau in Digitalisierung, Datenanalyse und Projektmanagement sind Voraussetzung für eine moderne Verwaltung.
- **Zentrale Steuerung und Governance:** Es braucht klare politische Prioritätensetzung, starke zentrale Steuerung und Governance, um Pilotprojekte schnell in die Fläche zu bringen und Erfolge systematisch auszuweiten.

Der Weg zur Staatsmodernisierung ist kein einmaliger Reformakt, sondern ein dauerhafter Modernisierungsprozess. Die Verwaltung muss langfristig als „Betriebssystem der Republik“ verstanden werden – stabil, digital, nutzerorientiert und vertrauenswürdig. Nur so kann der Staat seine Rolle als Rahmengeber und Ermöglicher der Sozialen Marktwirtschaft erfüllen, die politische Legitimation stärken und die Standortattraktivität Deutschlands im internationalen Wettbewerb sichern. Die vorliegenden Handlungsfelder und Empfehlungen bieten einen klaren Leitfaden, wie Staatsmodernisierung strukturiert und messbar gestaltet werden kann – von der Aufgabenkritik bis hin zur digitalen Nutzererfahrung. Zentral ist, dass Reformen nicht mehr nur diskutiert, sondern umgesetzt werden!

Berlin, 21. April 2026