

# STAATS REFORM

## 2030: Effektiv, agil und resilient in die Zukunft

Zur Aufgabe und Rolle des deutschen  
Staates im 21. Jahrhundert

Daniel Dettling

## Impressum

### Herausgeberin:

Konrad-Adenauer-Stiftung e. V. 2022, Berlin

Diese Veröffentlichung der Konrad-Adenauer-Stiftung e. V. dient ausschließlich der Information. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbenden oder -helfenden zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

Gestaltung und Satz: yellow too Pasiak Horntrich GbR

Hergestellt mit finanzieller Unterstützung der Bundesrepublik Deutschland.



Der Text dieses Werkes ist lizenziert unter den Bedingungen von „Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 international“, CC BY-SA 4.0 (abrufbar unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>).

ISBN 978-3-98574-034-5

# Auf einen Blick

---

Die Corona-Pandemie hat den deutschen Staat einem noch nie dagewesenen Stresstest ausgesetzt und vermeintlich gezeigt: Demokratische Staaten scheinen nicht gut vorbereitet, um auf außerordentliche Krisen schnell, flexibel und einheitlich zu reagieren. Die Zersplitterung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, mangelnde Transparenz und die fehlende Digitalisierung der notwendigen Infrastruktur gehören zu den wesentlichen Schwachstellen. Der Wettbewerb um die effektivsten Maßnahmen gegen das Virus ist zur dreifachen Systemfrage geworden:

1. Was sind die **Bedingungen** für effektives und effizientes Staatshandeln?
2. Wie kann der Staat diesen **Erwartungen** in Zukunft besser gerecht werden?
3. Welche **Ergebnisse** muss der Staat liefern, um diese Rolle zu erfüllen?

Im 21. Jahrhundert gehören Effektivität und Effizienz eines Staates zu den zentralen Standortfaktoren. Die normative Überzeugungskraft von Demokratie allein scheint nicht mehr auszureichen, um Legitimität zu gewährleisten. Den konkreten Ergebnissen von Staatshandeln kommt in der Wahrnehmung der Bürgerinnen und Bürger wie im internationalen Vergleich ein mindestens gleicher Stellenwert zu. Megatrends wie Globalisierung, Konnektivität, Migration, Gesundheit und Mobilität erhöhen den Handlungsdruck. Zum überragenden strukturverändernden wie auch Chancen generierenden Instrument wird dabei die Digitalisierung.

Ausgehend von der Herausforderung durch die Corona-Pandemie, geht dieses Papier den aktuellen und künftigen Herausforderungen für den deutschen Staat nach, bezieht dabei die Expertise renommierter Expertinnen und Experten ein und beschreibt die möglichen Aufgaben einer neuen Rolle staatlichen Handelns in Deutschland anhand von Handlungsoptionen und Szenarien.

Das zugrunde liegende Erkenntnisinteresse ist von folgenden Leitfragen geprägt:

1. **Wer macht was?** Der föderale Staat im Spannungsfeld von Effizienz und Subsidiarität: Ein neues Leitbild für die Rollenverteilung zwischen Bund, Ländern und Kommunen.
2. **Was wird wie gemacht?** Das Regieren in der Krise und die Transformation: Ein Zukunftsentwurf für die Möglichkeiten eines resilienten und zielbewusst steuernden Staates.
3. **Wie wird was gemacht?** Die Digitalisierung als ein Schlüssel für klare Kompetenzen und optimierte Prozesse: Ein Plädoyer für einen Kulturwandel in der Verwaltung.

Ergänzt wird das Papier durch eine Übersicht innovativer Reformbeispiele aus Estland, Großbritannien, den Niederlanden, Österreich, Schweden, der Schweiz und den Vereinigten Staaten entlang der Kategorien Staatsaufbau, Digitalisierung, Krisenmanagement und Verwaltung.

# Danksagung

---

Im Rahmen dieser Kurzexpertise wurden Gespräche mit Expertinnen und Experten geführt. Viele Anregungen und Ideen sind in dieses Papier eingeflossen. Für die Beteiligung und Unterstützung möchte ich mich an dieser Stelle ausdrücklich bedanken bei:

<i>Prof. Dr. Nathalie Behnke</i>	Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Politikwissenschaft der TU Darmstadt
<i>Dr. Dominik Böllhoff</i>	Referatsleiter in einer obersten Bundesbehörde
<i>Thorsten Frei</i>	MdB und Erster Parlamentarischer Geschäftsführer der CDU/CSU-Bundestagsfraktion
<i>Christian Haase</i>	MdB und Bundesvorsitzender der Kommunalpolitischen Vereinigung der CDU
<i>Prof. Dr. Gerd Hammerschmid</i>	Professor of Public and Financial Management an der Hertie School
<i>Dr. Günter Krings</i>	MdB und ehemaliger Staatssekretär im Bundesministerium des Innern
<i>Dr. Gottfried Ludewig</i>	Abteilungsleiter Digitalisierung, Bundesministerium für Gesundheit
<i>Heinz-Peter Meidinger</i>	Präsident Deutscher Lehrerverband
<i>Oliver Schenk</i>	Staatsminister und Chef der Staatskanzlei des Freistaats Sachsen und Staatsminister für Bundesangelegenheiten und Medien
<i>Prof. Dr. Tino Schuppan</i>	Wissenschaftlicher Direktor Stein-Hardenberg-Institut, Berlin
<i>Stephan Pusch</i>	Landrat Kreis Heinsberg
<i>Dr. Ute Teichert</i>	Vorsitzende des Bundesverbandes der Ärztinnen und Ärzte des öffentlichen Gesundheitsdienstes e. V. (ÖGD) und Leiterin der Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen
<i>Monica Wüllner</i>	Gewerkschaftssekretärin bei der IG Metall und Mitglied im Bundesvorstand der Christlich-Demokratischen Arbeitnehmerschaft (CDA)

# Inhalt

---

Executive Summary	7
Was kommt als Nächstes? Vier Szenarien für den Staat im Jahr 2030	8
Einleitung: Der resiliente Staat	10
<b>1 Wer macht was? Der föderale Staat im Spannungsfeld von Effizienz (Einheit) und Subsidiarität (Vielfalt)</b>	<b>13</b>
1. Der kooperative Beteiligungsföderalismus im Spannungsfeld von Globalisierung und Regionalisierung	14
2. Politikverflechtung, Eigenverantwortung und Subsidiarität	15
3. Föderalismus als Funktionsdefizit?	17
a) Das Pandemiemanagement von Bund und Ländern	17
b) Die Bildungspolitik zwischen Kooperationsverbot und -gebot	18
4. Nationale Zielerreichung im kooperativen Wettbewerbsföderalismus: Effizienz plus Subsidiarität	20
5. Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung	21
Fazit und Optionen	22
<b>2 Regieren in der Krise und der Transformation</b>	<b>24</b>
1. Das Krisenmanagement ist im Fall einer Krise von nationaler Bedeutung: Die Corona-Pandemie als Stresstest	24
2. Nationale Resilienzstrategie und Stresstests	27
3. Vom Ressort- zum Rotationsprinzip	27
4. Verbesserung der Vollzugsfähigkeit von Gesetzen	28
5. Steuerung über strategische Ziele	28
6. Digital- oder Transformationsministerium?	29
Fazit und Optionen	32

<b>3 Über Kultur und Führung: Die agile Verwaltung</b>	<b>34</b>
1. Agiles Verwaltungshandeln .....	35
2. Eine neue Führungs- und Risikokultur .....	36
3. Reform des öffentlichen Dienstrechts .....	37
4. Datensouveräne Verwaltung .....	38
Fazit und Optionen .....	39
<b>Annex „Internationale Reformbeispiele“</b>	<b>41</b>
Staatsaufbau (Föderalismus) .....	41
Digitalisierung und Krisenmanagement (Bevölkerungsschutz) .....	42
Verwaltung (Infrastruktur, Verfahren, Personalmanagement und -führung) .....	43
<b>Literatur</b>	<b>48</b>
<b>Der Autor</b>	<b>57</b>

# Executive Summary

---

Finanzkrise (2008/2009), Flüchtlingskrise (2015/2016), Corona-Krise (2020/2021) und Hochwasser (2021): Zum vierten Mal innerhalb von nur zwölf Jahren wurde das politische System in Deutschland einem Stresstest unterzogen. Die Krise scheint zum festen Bestandteil der politischen Normalität zu werden. Das Thema Staatsreform hat allerdings erst mit der Corona-Pandemie die nötige öffentliche Aufmerksamkeit gefunden. Transformation und Handlungsfähigkeit des Staates und seiner Verwaltung stehen auf der Agenda der 2020er-Jahre. Zu den zentralen Faktoren im 21. Jahrhundert gehören die Effektivität und Effizienz des Staates sowie die Resilienz der Gesellschaft in einer zunehmend krisenanfälligeren Welt.

In der Corona-Krise hat sich der deutsche Föderalismus indessen als effizient und effektiv gezeigt. Die Bewältigung der Pandemie auf dem Verordnungsweg hat in Deutschland im Vergleich zu anderen, zentral regierten Ländern besser funktioniert, und dennoch hat die Corona-Krise auch die Schwachstellen des Föderalismus aufgezeigt. Das Vertrauen in Staat und Verwaltung hat sichtbar gelitten. Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung, Migration, Gesundheit und Klimawandel erhöhen den Handlungsdruck weiter und können zu einer Bedrohung des Vertrauens in das politische System führen.

Die normative Überzeugungskraft von Demokratie allein reicht nicht mehr aus, um auch in Zukunft Legitimität zu gewährleisten. Ein mindestens gleicher Stellenwert kommt in der Wahrnehmung der Bürgerinnen und Bürger den konkreten Ergebnissen des Staatshandelns zu. Zum übergeordneten Ziel wird die Handlungs- und Widerstandsfähigkeit des politischen Systems. Zum Leitbild wird der präventive, vorausschauende und resiliente Staat mit verlässlichen Strukturen und Strategien. Staat und Gesellschaft verständigen sich auf gemeinsame Ziele und Leitplanken. Für ihre Umsetzung brauchen Länder, Kommunen und Verwaltung Handlungsfreiräume. Das übergeordnete Ziel von Staatsreformen muss am Ende die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Bürgerinnen und Bürger sein.

Zum neuen strukturverändernden Instrument wird dabei die Digitalisierung. Erst die Verbindung von zielorientiertem Politikmanagement und agilem Verwaltungshandeln von Bund, Ländern und Gemeinden führt zu mehr Effizienz, Effektivität und erhöht die Resilienz des Gesamtstaates. Damit wandelt sich auch das Verständnis von Regierung und Verwaltung.

Das Zeitfenster für eine Staatsreform ist günstig: Das öffentliche Bewusstsein zugunsten einer weitreichenden Modernisierung des Staates ist so präsent wie seit Langem nicht. Zudem scheidet bis 2030 ein Drittel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter altersbedingt aus. Auf der Agenda der nächsten Jahre steht weniger eine Revolution als eine Devolution: Föderalismus, Staat und Verwaltung müssen agiler, pragmatischer und damit schneller werden.

# Was kommt als Nächstes?

## Vier Szenarien für den Staat im Jahr 2030

---

Das Aufstellen von Szenarien gehört zu den klassischen Modellen von Zukunftsstrategien. In dieser Kurzepertise werden Optionen für eine Staatsreform 2030 beschrieben und diskutiert. Dabei handelt es sich um Möglichkeits- und Handlungsspielräume. Für die weitere Diskussion werden abschließend vier Szenarien entworfen:

### Die vier Szenarien: Status quo, Dezentralisierung, Kombimodell, Notstand

#### 1. Status quo: Chaos und Vielfalt

Staat und Verwaltung arbeiten und funktionieren im Jahr 2030 wie gehabt. Im real existierenden Bund-Länder-Föderalismus wird verhandelt und verwaltet. Wo der Bund nicht ausdrücklich zuständig ist, verfolgt jedes Bundesland und jede Kommune eine eigene Politik. So gibt es nicht nur 16 Bildungssysteme, sondern auch (mindestens) 16 Daten-, Gesundheits- und Katastrophenvorsorgesysteme. Wie effektiv und effizient den Bürgerinnen und Bürgern im Notfall geholfen wird, hängt vom Wohnort ab. Als maximal möglicher Mechanismus der Krisenreaktion erweist sich die lose Koppelung des Mehrebenensystems von EU, Bund und Ländern. Zentrales Gremium ist die Ministerpräsidentenkonferenz. Das Übergewicht der Exekutive bei der Mitwirkung der Länder an der Bundespolitik bleibt bestehen. Die Politikverdrossenheit erreicht in Krisenzeiten Rekordwerte, weil die Bürgerinnen und Bürger den Staat nicht mehr verstehen und Parteien sowie Politikerinnen und Politiker für den Status quo verantwortlich machen. Die Resilienz gegenüber nationalen Krisen und Katastrophen ist gering, Stresstests gibt es nicht.

#### 2. Dezentralisierung: Alle Macht nach unten!

Staat und Verwaltung werden nach einer „Föderalismusreform III“ dezentralisiert. Die Bundesländer (und auch einzelne Kommunen) erhalten weitgehende Autonomie und können eigene Steuern erheben. Der Föderalismus wird zum regionalen Wettbewerb. Die Bundesebene ist nur noch für die großen Fragen der Sicherheits-, Verteidigungs- und Handelspolitik zuständig. Das Gewicht der Exekutive bei der Mitwirkung der Länder an der Bundespolitik ist nahezu null, der Bundesrat hat nur noch repräsentative Funktion. Die strikte Aufgabentrennung führt zu einer Stärkung der (Länder-)Parlamente und zu mehr Bürgerbeteiligung. Repräsentative und konsultative Demokratie ergänzen sich. Das Vertrauen in Staat und Demokratie ist hoch. Im nationalen Krisenfall gibt es jedoch eine Vielzahl von unterschiedlichen Maßnahmen. Die Resilienz gegenüber überregionalen Krisen und Katastrophen ist eher gering ausgeprägt und zufällig.

### 3. Das Kombimodell: Nationale Zuständigkeit mit Widerspruchslösung

Die Bundesregierung holt sich in „Angelegenheiten von überragender Bedeutung“ die alleinige Regelungskompetenz von Bundestag und Bundesrat und richtet einen nationalen Krisenrat ein, der alle Ebenen und Ressorts, Länder und Kommunen umfasst. Bundestag und Bundesrat besitzen jederzeit eine Widerspruchsmöglichkeit („Opt-out“). Der Exekutivföderalismus wird parlamentarisch ergänzt und regional erweitert („Einheit und Vielfalt“). So können nationale Aufgaben wie die digitale Transformation, Cybersicherheit und die Energiewende in Kooperation von Bund und Ländern einheitlich und schnell vom Bund gesteuert und umgesetzt werden, wobei Städte und Gemeinden weitreichende Handlungsspielräume für die Umsetzung haben. Die Resilienz gegenüber nationalen Krisen und Katastrophen ist hoch, weil Bund und Länder einzeln und gemeinsam den Ernstfall üben und die Behörden regelmäßigen Stresstests ausgesetzt sind. Ein ständiger unabhängiger Sachverständigen- und Expertenrat berät den Bund präventiv und im Krisenfall und leistet kritische Öffentlichkeitsarbeit, indem er einzelne Maßnahmen auch auf ihre soziale Verhältnismäßigkeit prüft. Das Vertrauen in Staat und Verwaltung ist in normalen Zeiten stabil und in Krisenzeiten hoch.

### 4. Das Notstandsmodell: Alle Macht dem Bund

Der Bund (Bundesregierung und -verwaltung) wird im Krisenfall von nationaler Tragweite mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet. Artikel 91 GG wird entsprechend erweitert, die Rechte der Bundesländer radikal eingeschränkt. Aus der Maxime „Einheit in Vielfalt“ wird „Vielfalt durch Einheit“. Die Zuständigkeiten für Katastrophenschutz werden den Ländern und Kommunen ebenfalls entzogen. Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) wird direkt dem Bundeskanzleramt unterstellt und verfügt über polizeiliche Durchgriffsmöglichkeiten bis in einzelne Städte und Gemeinden. Der Föderalismus wird entsprechend bis auf weiteres ausgesetzt. Die politische Erwartungshaltung der Bürgerinnen und Bürger konzentriert sich allein auf die Bundesebene, Missmanagement und/oder ausbleibende Erfolge führen zur Nichtbefolgung von notwendigen Maßnahmen und massiven Protesten seitens der Bürgerinnen und Bürger. Die Resilienz im Krisenfall ist entsprechend fragil.

# Einleitung:

## Der resiliente Staat

---

*„Never waste a good crisis“  
(Winston Churchill)*

Vor gut 200 Jahren leiteten Karl Freiherr vom und zum Stein und Karl August von Hardenberg Staatsreformen ein, die zur Transformation des absolutistischen Stände- und Agrarstaates Preußens zum aufgeklärten National- und Industriestaat führten. Anlass der „Revolution von oben“ war der Zusammenbruch Preußens nach der Schlacht bei Jena und Auerstedt im Jahr 1806/07. Zu den ersten beiden Säulen der Erneuerung gehörte die Selbstverwaltung der Städte, die Neuordnung der Staatsverwaltung durch verantwortliche Fachminister und eine weitreichende Bildungsreform. Die Folge der Reformen war die wachstumsstärkste Phase in der deutschen Geschichte. Heute ist wieder die Rede von einer „Revolution“, um Staat und Verwaltung fit für die Zukunft zu machen.<sup>1</sup> Die Corona-Pandemie habe gezeigt, dass das Land nicht vorbereitet sei, um auf Krisen schnell und einheitlich zu reagieren. Passen die staatlichen Strukturen Deutschlands noch in die Welt des 21. Jahrhunderts?

Oberflächlich betrachtet scheinen demokratische Staaten nicht gut vorbereitet zu sein, um auf außerordentliche Krisen schnell, flexibel und einheitlich zu reagieren, suggeriert das autoritär-populistische Narrativ. Die Zersplitterung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, oft mangelnde Transparenz und die fehlende Digitalisierung der notwendigen Infrastruktur gehören zu den meistgenannten Schwachstellen. Die öffentlichen Urteile zum Umgang und Erfolg des europäischen und nationalen Pandemiemanagements kamen schnell und sie waren überwiegend negativ. „Europa ist der Konkurrenz nicht gewachsen“, schrieb der Politikwissenschaftler Herfried Münkler in einem Gastbeitrag für die *Neue Zürcher Zeitung* (16. März 2021) und schlussfolgerte bereits im Frühjahr 2021, dass „der Westen insgesamt, vor allem aber die Europäer als Verlierer (aus der Corona-Krise) hervorgehen“ würden. Den Grund sieht Münkler in einem Mangel an Kompetenzen zur Problembewältigung. Ähnlich argumentiert der Bonner Ökonom Moritz Schularick in seinem Buch *Der entzauberte Staat. Was Deutschland aus der Pandemie lernen muss* (2021) und sieht die Gefahr, dass Europa im Vergleich zu China und den USA „erneut zum Krisenverlierer“ wird.

Noch ist es für eine internationale und europäische Gesamtbilanz der Corona-Krisenbewältigung zu früh. Bis zum Sommer 2021 lässt sich jedoch feststellen, dass das Pandemiemanagement der Europäischen Union – gemessen an Indikatoren wie Todesfälle, Inzidenzraten und Impfquoten – besser dasteht als von vielen Kritikerinnen und Kritikern erwartet wurde.<sup>2</sup> Zwar lagen die Staaten der EU im OECD-Vergleich im März 2021 bei den Inzidenzen (Anzahl der Neuinfizierten je 100.000 Einwohnerinnen und Einwohner) weit vor den USA und Israel. Deutlich anders fällt der Unterschied gleichwohl bei den Corona-Toten aus, da in den USA und Großbritannien mehr Menschen starben. Auch bei den Arbeitslosenzahlen im ersten Jahr der Pandemie standen

EU-Staaten wie Italien, Frankreich und Deutschland weit besser da als die USA. Die Antwort im Umgang mit globalen Infektionskrankheiten ist Epidemiologen zufolge „frühe Erkennung und frühe Reaktion“. Die politischen und Gesundheitssysteme der EU folgten dieser Linie, während die Gesundheitsverwaltungen der USA und Großbritannien zu Beginn der Pandemie versagten.<sup>3</sup>

## „Die Corona-Pandemie hat unsere Verwundbarkeit vor Augen geführt und wie vernetzt unser Planet ist.“

Oliver Schenk

### Die großen Krisen nehmen zu

Die Corona-Pandemie hat den deutschen Staat dem größten Stresstest seit Gründung der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 1949 ausgesetzt. Wie tauglich sind Staat und Verwaltung und welche Mittel braucht eine Regierung in Krisenzeiten? Die Pandemie der Jahre 2020/21 ist dabei „nur“ ein Krisenereignis. Weitere Krisen können folgen oder sind bereits im Anmarsch: Der Klimawandel mit den verbundenen Szenarien von Dürre, Wasserknappheit, Unwetter, Überschwemmungen und Ernteaussfällen; Terroranschläge mit Biowaffen; Cyberkriege; Massenmigration oder eine neue Finanzkrise – die Krisenlagen für Staat und Verwaltung werden eher zu- als abnehmen. Ein leistungsfähiger und krisenfester Staat wird damit zum zentralen Wettbewerbsfaktor.

Den genannten Krisen gemein ist, dass sie durch hohen Zeitdruck und Komplexität geprägt sind und das Maß an Nichtwissen über die Folgen staatlichen Handelns erheblich ist. Ihnen ist daher nicht mit der einen oder anderen Maßnahme sowie den klassischen Steuerungsmitteln der Politik – Gesetzen und Geld – beizukommen. In Situationen hoher Volatilität braucht es schnelles Reagieren und Entscheiden, Improvisieren und Experimentieren, sowohl auf Regierungs- als auf Vollzugsebene. Staat, Regierung und Verwaltung müssen mit erweiterten Mitteln antworten: mit reformierten und/oder neuen Strukturen, einem ziel- und wirkungsorientierten Projektmanagement und dem entsprechenden Mindset.

Ein modernes Mindset braucht es vor allem bei der digitalen Transformation. Deutschland befindet sich im europäischen Vergleich beim Thema E-Government auf dem 21. Platz und ist damit weit abgeschlagen (EU-Kommission 2020: *Digital Economy and Society Index 2020*). Der Mangel an Digitalisierung wurde in der Corona-Krise offenkundig und hatte schwerwiegende Folgen für die Bereiche Gesundheit, Wirtschaft, Arbeit und Bildung. Die Modernisierung von Staat und Verwaltung sowie die Beschleunigung der digitalen Transformation werden damit zur entscheidenden Zukunftsaufgabe. Zum übergeordneten Ziel wird die Steigerung der gesamtgesellschaftlichen Resilienz. „Resilienz“ bedeutet neben der Stärkung der Widerstandsfähigkeit öffentlicher Strukturen auch die Fähigkeit zu Selbstschutz und Selbsthilfe der Bevölkerung. Investitionen in die staatliche Resilienz und Leistungsfähigkeit lassen hohe soziale, wirtschaftliche und politische Renditen erwarten.

## Staatsreform 2030: Föderalismus, Ressortprinzip und Legitimität

Die Kernfragen der Modernisierung von Staat und Verwaltung lauten:

1. Was sind die Rahmenbedingungen für ein gleichermaßen effektives wie effizientes Staatshandeln? – Zur Zukunft des Föderalismus.
2. Wie kann der Staat in die Lage versetzt werden, diesem Anspruch in Zukunft gerecht zu werden? – Zur Zukunft des Regierens.
3. Was braucht es, um die anstehende (digitale) Transformation zum Erfolg zu führen? – Zur Zukunft der Verwaltung.
4. Was kommt als Nächstes? Szenarien und Optionen.

Um den deutschen Staat zukunftssicher zu machen, gilt es, Föderalismus, kommunale Selbstverwaltung, Ressortprinzip und Verwaltungsführung weiterzuentwickeln und schneller, das heißt flexibler und agiler zu machen. Die Corona-Krise hat ein neues Momentum für die Modernisierung von Staat und Verwaltung generiert. So stellt der Wissenschaftliche Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (seit dem 08. Dezember 2021 Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, BMWi) in seiner Stellungnahme *Digitalisierung in Deutschland – Lehren aus der Corona-Krise* fest: „Deutschland leistet sich in der öffentlichen Verwaltung Strukturen, Prozesse und Denkweisen, die teilweise archaisch anmuten.“<sup>4</sup> Rufe nach „mehr“ oder „weniger“ Staat helfen bei den Antworten nicht weiter. Leitbild dieser Kurzexpertise ist der gleichermaßen leistungsfähige, effiziente, effektive und resiliente Staat, der über Menschen und die notwendigen Mittel verfügt und auch auf unerwartete Ereignisse vorbereitet ist. Thema der Staatsreform ist demnach eine neue Konkordanz der Prinzipien Effizienz, Effektivität und Resilienz.

Eine umfassende Staats- und Verwaltungsreform gab es noch nie in der Geschichte der Bundesrepublik. Mehr als 70 Jahre nach ihrer Gründung stehen Bund und Länder, Staat und Verwaltung, vor einer neuen Gründerzeit. Diese Kurzexpertise versteht sich weniger als abschließendes Reformpapier denn als Impuls für die gerade begonnene Debatte um die Zukunft von Staat und Verwaltung im 21. Jahrhundert.

---

1 So der Vorsitzende der CDU/CSU-Bundestagsfraktion Ralph Brinkhaus im Interview mit *WELT AM SONNTAG* vom 21.02.2021: „Wir brauchen eine Jahrhundertreform – vielleicht sogar eine Revolution“, online: <https://www.welt.de/politik/deutschland/plus226750141/Ralph-Brinkhaus-Wir-haben-schon-jetzt-Formen-von-Impfbevorteilung.html> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

2 Vgl. *ZEIT*, online: <https://www.zeit.de/2021/11/corona-pandemie-deutschland-pandemiebehaempfung-oecd-nationen-vergleich/seite-2> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

3 Nach dem „Covid Misery Index“ des kanadischen Think-Tanks Macdonald-Laurier Institute, der die Wirkung der Pandemie auf Wohlstand und Wohlergehen misst, liegt Deutschland auf Platz 7 von 15 Ländern, online: <https://www.macdonaldlaurier.ca/covid-misery-index/> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

4 S. 23

# 1

## Wer macht was?

### Der föderale Staat im Spannungsfeld von Effizienz (Einheit) und Subsidiarität (Vielfalt)

Der Begriff des Regierens geht weiter als der des Staates. Regieren wird definiert als *Government* – die Gesamtheit der politischen Organisation einer Gesellschaft. Regierung bezieht sich nicht nur auf die Ziele und Inhalte, sondern auch auf Mittel und Wege, Strukturen und Methoden. „Regieren“ heißt im ursprünglichen Sinne des Wortes „die Richtung bestimmen“ – also Kurs halten und steuern, nicht rudern. Regierung ist gedacht und gewollt als ein Katalysator, der Herausforderungen definiert, Ziele setzt und Rahmenbedingungen so gestaltet, dass die Ressourcen der Menschen und der Gesellschaft mobilisiert werden, um diese Ziele zu erreichen und Probleme zu lösen. Ein Dilemma moderner Regierungen ist, dass sie zu viel selbst machen (zu viel „rudern“) und darüber die Ziele und Erfolgskontrolle vernachlässigen. Daraus folgt die Trennung der beiden Funktionen „Steuern“ und „Rudern“. Wenn sich die Regierung sowohl für die Politik (die Ziele) als auch deren Vollzug (die Umsetzung) verantwortlich fühlt, fällt die Trennung von Erfolg und Versagen schwer. Ziel muss eine Balance aus der Erhöhung der Effizienz und der Stärkung der Subsidiarität sein.

#### **Der real existierende Föderalismus: Alle Ebenen steuern und rudern**

Die Verfassungswirklichkeit heute ist ein Föderalismus, in dem alle Ebenen steuern und rudern: Bund, Länder und Kommunen. Letztere besitzen zwar keine originäre Staatsgewalt, sind aber entscheidend für den Vollzug von Rechtsnormen. Aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger entsteht schnell das Bild eines unübersichtlichen „Flickenteppichs“ und der Ruf nach klarer Verantwortung. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie politische Expertinnen und Experten sprechen dagegen von „Politikverflechtung“ (Fritz W. Scharpf) und „Nivellierung“ (Karl Brenke). Insbesondere Reformen der Finanzverfassung haben den kooperativen zum Verbundföderalismus werden lassen (siehe Infokasten, Seite 16). Der Bund, so die Kritik, habe sich zunehmenden Einfluss gesichert, indem er die Länder zu „Transferempfängern“<sup>5</sup> gemacht habe und die Länder wiederum rufen bei neuen Aufgaben und Herausforderungen nach einer Finanzierung durch den Bund. Die Kritik von Scharpf gilt vor allem drei Punkten: die Möglichkeit parteipolitischer Blockaden, die generelle Schwerfälligkeit und Intransparenz bundespolitischer Entscheidungsspielräume und die eingeschränkten Handlungsspielräume der Landespolitik.<sup>6</sup> Im Rahmen des Finanzausgleichs wurden noch nie so viele Gelder zwischen Bund, Ländern und Gemeinden umverteilt wie im Jahr 2018.<sup>7</sup> In den beiden Jahren der Pandemie 2020 und 2021 dürfte dieser Rekord noch getoppt worden sein. Obwohl die Länder für die

Umsetzung fast aller Bundesgesetze zuständig sind, leistet sich der Bund inzwischen 963 Bundesbehörden.<sup>8</sup> Auch das Bundeskanzleramt hat sich seit dem Umzug nach Berlin im Jahr 1999 stellenmäßig beinahe verdoppelt (von 460 auf 750) und muss baulich erweitert werden.

Das Bild des deutschen Föderalismus hat sich einer neuen Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach in der Pandemie gebessert.<sup>9</sup> Vor Ausbruch der Pandemie dominierte unter den Bundesbürgerinnen und -bürgern Skepsis. Rund 60 Prozent der befragten Bürgerinnen und Bürger gaben an, möglichst viele Regelungen sollten zentral und einheitlich getroffen werden. Für einen möglichst großen Gestaltungsraum der Bundesländer sprachen sich im Zeitraum von zehn Jahren zwischen 20 und 30 Prozent aus. In der Pandemie hat die Entscheidungskompetenz der Länder erheblich an Unterstützung gewonnen. Die Pandemie hat den Bürgerinnen und Bürgern die systemischen Vorteile von Föderalismus und Subsidiarität gezeigt. Für die Mehrheit der Bürgerinnen und Bürger überwiegen die Vorteile der Verteilung politischer Macht auf mehrere Zentren und Ebenen gegenüber dem Durchregieren eines Zentrums. Das zeigt auch ein anderes Ergebnis der Umfrage: Mit ihrer jeweiligen Landespolitik waren die Bürgerinnen und Bürger im Schnitt zufriedener als mit der Bundespolitik. Zu einem ähnlich positiven Ergebnis kommt eine Studie der Universität Konstanz, wonach die anfängliche Kritik der Bürgerinnen und Bürger am Föderalismus im Zuge der zweiten Pandemiewelle deutlich abnahm.<sup>10</sup>

## **1. Der kooperative Beteiligungsföderalismus im Spannungsfeld von Globalisierung und Regionalisierung**

Der deutsche Föderalismus versteht sich als kooperativ, nicht dualistisch und orientiert sich am normativen Prinzip der gleichwertigen Lebensverhältnisse (vgl. Artikel 72 Absatz 2 GG). Das Modell verkörpert die Idee der Trennung und Verteilung von Macht, Gewalten und Funktionen. Als Struktur- und Organisationsprinzip verbindet es mehr oder weniger selbstständige, nicht souveräne Glieder zu einem übergeordneten Ganzen. Staatsqualität – und damit eine eigene Legitimität, Rechte und Kompetenzen – besitzen demnach sowohl der Gesamtstaat (der Bund) als auch die Gliedstaaten (die Länder). Eine zunehmende Bedeutung kommt der EU als dritte Ebene zu, da Bund und Länder immer mehr europäisches Recht umsetzen müssen.

Als Antwort auf die Corona-Pandemie sahen sowohl die Präsidentin der EU-Kommission, Ursula von der Leyen, als auch die deutsche Bundeskanzlerin, Angela Merkel, die EU auf dem Weg zur Gesundheitsunion.<sup>11</sup> Die EU-Kommission soll künftig bei Pandemien eine Steuerungsfunktion übernehmen. Eine Lehre aus der Corona-Pandemie ist zudem eine eigene europäische Förderbehörde nach US-amerikanischem Vorbild, um Investitionen in den Aufbau eigener Kapazitäten zu ermöglichen. Die USA haben früher und schneller in die Herstellung von Impfstoffen gegen COVID-19 investiert. Auch auf globaler Ebene geht es um mehr Zusammenarbeit. Die Staats- und Regierungschefinnen und -chefs der G7-Staaten haben im Juni 2021 auf ihrem Gipfel in Cornwall angekündigt, die Gemeinschaft auf mögliche weitere globale Gesundheitsrisiken vorzubereiten. In ihrer Abschluss-

erklärung<sup>12</sup> sprechen sie sich für einen Ausbau der weltweiten Produktion medizinischer Güter, die Verbesserung von Frühwarnsystemen und einen Rahmen aus, um die „Entwicklung sicherer und wirksamer Impfstoffe, Behandlungen und Tests“ auf 100 Tage zu reduzieren. Bereits 2017 hat der französische Staatspräsident Emmanuel Macron in einer Rede an der Pariser Sorbonne einen starken europäischen Bund, der dennoch möglichst dezentral gestaltet ist, vorgeschlagen.<sup>13</sup>

Krisen wie eine globale Pandemie, eine Finanz- oder Flüchtlingskrise oder ähnliche plötzliche Großereignisse lassen sich in Zukunft nur in einem Mehrebenensystem von globalen, internationalen, nationalen und regionalen Institutionen und Netzwerken managen. Mit den Kommunen verfügt der deutsche Staat sogar über eine weitere Ebene der Normsetzung und Verwaltung. Damit ist Deutschland im Spannungsfeld der Megatrends von Globalisierung und Regionalisierung systemisch gut aufgestellt (ob dies auch für den Megatrend der Digitalisierung gilt, wird in Kapitel 3 diskutiert).

## 2. Politikverflechtung, Eigenverantwortung und Subsidiarität

Die föderale Machtbegrenzung soll ein „Durchregieren“ des Zentralstaates durch die Mitbestimmung der Länder verhindern. Entscheidende Bausteine des deutschen Föderalismus sind die beiden Prinzipien der Eigenverantwortung und der Subsidiarität (vgl. Artikel 20, 28, 30, 50 ff., 79, 83, 84 und 85 GG). Die Gesetzgebungskompetenzen liegen überwiegend beim Bund, die Länder sind für den Gesetzesvollzug zuständig. Bundesgesetze werden im Regelfall von den Ländern als eigene Angelegenheit in eigener Verantwortung ausgeführt. Historisch wurden die Verzahnungen und Verflechtungen zwischen den Ebenen immer enger, sodass der deutsche Föderalismus als Verwaltungs- oder Exekutivföderalismus bezeichnet wird.<sup>14</sup> Der Bund hat immer mehr Gesetzgebungs- und Verwaltungskompetenzen übernommen und im Gegenzug die Zustimmungsbedürftigkeit durch den Bundesrat mit dem Ergebnis einer zunehmenden Verflechtung und Verwässerung von Verantwortlichkeiten erhöht. Die Abgabe von Zuständigkeiten und deren Finanzierung an den Bund hat zu einer Machtverschiebung von den Parlamenten hin zu den Ministerpräsidentinnen und Ministerpräsidenten geführt. Zum Ausdruck dieser Politikverflechtung<sup>15</sup> wurden die Ministerpräsidentenkonferenzen (MPK). Die grundsätzliche Kritik am bestehenden kooperativen Föderalismus lautet: Politische Entscheidungen führen nach langen Verhandlungen zu Lösungen auf einem kleinsten gemeinsamen Nenner und damit zu einer Verwischung von Verantwortung.

## Mehr Wettbewerb wagen?

### Bisherige Föderalismusreformen waren wenig erfolgreich

Zwei Föderalismusreformen hatten zuletzt eine Entflechtung und Neugestaltung der Bund-Länder-Beziehungen zum Ziel. Kerngedanke der Föderalismusreform I von 2006 war die Neuverteilung von Gesetzgebungskompetenzen unter anderem durch eine Reduzierung der zustimmungspflichtigen Bundesgesetze, der Abschaffung der Rahmengesetzgebung und einer Abweichungsmöglichkeit der Länder bei der konkurrierenden Gesetzgebungszuständigkeit.

Die Föderalismusreform II (2009) sollte die Finanzbeziehungen zwischen Bund und Ländern neu ordnen, auch um die zunehmende Staatsverschuldung zu begrenzen. Ausgebaut wurde auch die IT-Zusammenarbeit unter anderem durch die Schaffung eines Planungsrates als gesamtstaatliches Steuerungsinstrument für IT. Beide Reformen bezweckten eine Stärkung der Verwaltungszuständigkeiten der Länder und eine Entflechtung der Bund-Länder-Beziehungen und sollten so zu mehr Verantwortungsklarheit beitragen. Während die Länder auf Kosten des Bundes finanziell begünstigt wurden, gewann dieser Verwaltungskompetenzen hinzu. Die Reform wurde von kurzfristigen Interessen geprägt, verbessert wurden weder die Leistungsfähigkeit von Bund, Ländern und Kommunen (die gar nicht beteiligt wurden) noch die vertikale und horizontale Koordination.<sup>16</sup> Gar nicht behandelt wurden Fragen von Zuständigkeiten im Hinblick auf die Digitalpolitik.

Gefordert wird inzwischen eine neue Föderalismusreform mit dem Ziel eines stärkeren Wettbewerbsföderalismus. Der Bund würde danach Ziele und Standards vorgeben, für deren Umsetzung die Länder verantwortlich wären und weitgehende Handlungsspielräume hätten. Um die Länder mit neuen Finanzmitteln auszustatten, werden zudem eigene Steuern vorgeschlagen wie die Erbschaftssteuer, für die der Bund zuständig ist und die zu 100 Prozent in die Länderhaushalte fließt. Zu den Vorschlägen einer besseren Finanzausstattung der Länder gehört ihre Zuständigkeit bei der Erbschaftssteuer. Als Vorbilder für das Modell des Wettbewerbsföderalismus mit Steuerautonomie der Länder gelten die USA und die Schweiz (vgl. Anhang).

Die Frage ist, ob langsamere Entscheidungen, schrittweise und unter Beteiligung mehrerer Ebenen und Akteure, tatsächlich zu nachteiligen Ergebnissen führen. Statt eine strikte Trennung der Kompetenzen zwischen Bund und Ländern zu versuchen, die aufgrund der Interdependenzen fast sämtlicher Politikfelder zu wenig brauchbaren Ergebnissen führen würde, ginge es um eine Institutionalisierung flexibler Anpassungsmechanismen, mit denen Zuordnungsprobleme in der Praxis ad hoc korrigiert werden können. In der Corona-Pandemie ist dies Bund und Ländern nur zum Teil gelungen.

### 3. Föderalismus als Funktionsdefizit?

#### a) Das Pandemiemanagement von Bund und Ländern

Die Bekämpfung der gesundheitlichen Krise in den Jahren 2020 und 2021 beschreibt das föderale Spannungsfeld anschaulich. Eine Untersuchung von Nathalie Behnke und Christian Person<sup>17</sup> hat im Hinblick auf die Restriktivität der Maßnahmen in der Corona-Krise zwischen den Verordnungen der Länder zwar erhebliche Unterschiede festgestellt. Der Föderalismus hat somit zu einer uneinheitlichen Ausgestaltung der Corona-Politik in den Bundesländern geführt, allerdings seien die Abweichungen zwischen den Ländern nicht sehr groß gewesen: „Insgesamt zeigt sich, dass die Unterschiede in den Reaktionen der Länder sich auf rational begründbare Faktoren zurückführen lassen und somit der Föderalismus nicht per se ein Funktionsdefizit im Pandemiemanagement begründet.“ Auch Oliver Schenk, Chef der sächsischen Staatskanzlei, sieht den Föderalismus im Vorteil gegenüber Zentralstaaten. Die Alternativen zur einheitlichen Abstimmung über die Ministerpräsidentenkonferenz wären die alleinige Zuständigkeit des Bundes oder die Einführung eines – verfassungsrechtlich gleichwohl nicht bindenden – Mehrheitsprinzips gewesen.

Die Koordination des Pandemiemanagements über die MPK sieht auch Nathalie Behnke im Gespräch mit dem Autor grundsätzlich positiv. Entgegen der früheren Kritik an zu langsamen föderalen Entscheidungsprozessen hat die Abstimmung zwischen Bund und Ländern in der Pandemie kaum zu verzögerten Maßnahmen geführt. Notwendige Maßnahmen wurden im Gegenteil im Zeitraum von wenigen Tagen bundesweit umgesetzt. Gerade weil ihr die „letzte Verbindlichkeit“ fehlte, stelle sie aufgrund ihrer rein politischen Funktion eine gute Form der Koordination dar. Der deutsche Föderalismus sei geprägt durch die Methode der „losen Kopplung“ und sichere bei komplexen Problemen wechselseitiges Vertrauen, ohne Blockaden herbeizuführen. Die MPK habe zumindest bis vor Ostern 2021 für ein funktionierendes Krisenmanagement und einen ständigen Ideenwettbewerb um die besten Lösungen und Strategien gesorgt. Erst der im Frühjahr einsetzende Wahlkampfmodus habe das Management negativ verändert. Ein rein nationaler Krisenstab sei somit weniger vorteilhaft: „Der Ruf nach Zentralisierung unterschätzt die Komplexität der realen Prozesse und Herausforderungen.“ Die „Bundesnotbremse“ der Bundesregierung nach Ostern 2021 sei der falsche Schritt gewesen, da sie keinen positiven Effekt gehabt und dazu geführt hätte, „dass sich die Länder sehr stark in ihre Exekutivkompetenzen hineinregieren lassen“. Für Stephan Pusch, Landrat des Kreises Heinsberg, ist die Bundesnotbremse Folge des Trends, dass „die Länder Verantwortung nur noch nach oben Richtung Bund abgegeben haben“. Noch kritischer urteilt Oliver Schenk: „Die Bundesverordnung („Notbremse“) seit dem dritten Lockdown hat nichts verbessert, im Gegenteil: sie geht weitgehend an der Realität in den Ländern vorbei. Die Länder haben die Verantwortung für die Schulen und Modelle entwickelt, die funktioniert haben. Wir wussten, welche Bereiche man wie öffnet oder schließt.“ Für Christian Haase, den Abgeordneten der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, hat die Corona-Krise gezeigt, „dass wir flexibler und individueller arbeiten müssen“. Die Leitplanken müssten vom Staat kommen, die Frage, wo beispielsweise eine Ausgangssperre wirke, müsse dagegen vor Ort entschieden werden.

## „Das föderale Aussteuern zwischen den Ländern hat sich bewährt.“

Oliver Schenk

Die Corona-Krise hat gezeigt, dass das hohe Maß an Verflechtung zwischen Bund und Ländern das Krisenmanagement nicht erschwert hat. Der Bund verzichtete auf seine Alleinzuständigkeit nach dem Infektionsschutzgesetz, die Länder folgten weitgehend den Vorgaben der Bundesregierung. Weder führte der Föderalismus zu langsamen Entscheidungen noch zu einem weitgehenden „Flickenteppich“<sup>18</sup>. Dennoch besteht Handlungsbedarf im Fall einer weiteren Krise von nationaler Bedeutung (ausführlich: Kapitel 3).

### b) Die Bildungspolitik zwischen Kooperationsverbot und -gebot

Die Notwendigkeit eines neuen kooperativ-kompetitiven Föderalismus zeigt das Handlungsfeld der Bildungspolitik exemplarisch auf. Der Vorwurf des „Flickenteppichs“ gilt vor allem dem real existierenden Bildungssystem. Bildung gehört zu den Kernaufgaben der Bundesländer. Eine Verständigung der Bildungspolitik erfolgt über die Ständige Konferenz der Kultusminister (KMK) der Länder. Nach ihrer Geschäftsordnung behandelt die KMK „Angelegenheiten der Kulturpolitik von überregionaler Bedeutung mit dem Ziel einer gemeinsamen Meinungs- und Willensbildung und der Vertretung gemeinsamer Anliegen“. Ähnlich wie die MPK wird die KMK nicht im Grundgesetz erwähnt. Die KMK hat als freiwilliger Zusammenschluss der zuständigen Ministerinnen und Minister beziehungsweise Senatorinnen und Senatoren keine unmittelbare Rechtssetzungsbefugnis. Ihre Entscheidungen sind daher für die Länder und Stadtstaaten nicht bindend, sondern müssen jeweils von den Ländern als landesrechtliche Rechtsvorschrift umgesetzt werden. Das politische Ziel der KMK ist die horizontale Selbstkoordination der Bildungssysteme der Länder. Das Modell steht damit exemplarisch für den „kooperativen Föderalismus“ in einer eher schwerfälligen Konstruktion.

Der frühere Bundesinnenminister Thomas de Maizière stellt eine „überwiegende Mehrheit“ für eine Einflussnahme des Bundes bei Gemeinschaftsaufgaben wie Bildung fest.<sup>19</sup> Die politischen Weichen stehen in den nächsten Jahren auf eine Ausweitung des kooperativen Föderalismus und eine Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Bund und Ländern.<sup>20</sup> So erwarten Wirtschaft und Gesellschaft in einer vom Fachkräftemangel geprägten Zukunft mehr Bildungsqualität und Bildungsgerechtigkeit. Der Bildungsföderalismus soll – ähnlich wie der Gesundheitsföderalismus – einheitliche Ziele definieren, die von den Ländern und Kommunen dezentral umgesetzt werden. Die aktuelle Debatte um die Finanzierung der Krankenhäuser, die Ausstattung der Schulen mit Luftreinigern und die seit Jahren laufende Debatte um den „DigitalPakt Schule“ zeigen dies anschaulich auf.

Bis zum Herbst 2021 wollten zahlreiche Bundesländer die Klassenräume ihrer Schulen mit Luftreinigern ausrüsten. Zuständig sind als Schulträger die Kommunen. Die Mehrheit der Kommunen sieht sich jedoch nicht in der Lage, die Finanzierung zu stemmen. Für die Ministerpräsidentinnen und Minister-

präsidenten ist die Finanzierung eine „Gemeinschaftsaufgabe“, an der sich neben den Ländern auch der Bund beteiligen müsse. Die Schulen und Kitas können seit Juni 2021 beim Bund finanzielle Förderung bis 500.000 Euro pro Einrichtung beantragen. Der „DigitalPakt Schule“ besteht bereits seit 2019, sieht ursprüngliche Bundesfördermittel in Höhe von fünf Milliarden Euro für Investitionen der Länder und Kommunen in die digitale Bildungsinfrastruktur vor und wurde in der Corona-Krise im Jahr 2020 durch drei Zusatzvereinbarungen im Umfang von insgesamt 1,5 Milliarden Euro erweitert. Die Länder verpflichten sich entsprechend der KMK-Strategie „Bildung in der digitalen Welt“, digitale Bildung durch pädagogische Konzepte, Anpassung von Lehrplänen und Umgestaltung der Lehrerinnen- und Lehrerausbildung und -weiterbildung umzusetzen. Die bisherige schwerfällige Umsetzung des Pakts zeigt das Fehlen klarer Strukturen der Zusammenarbeit zwischen Bund, Ländern und Kommunen. Nach dem Willen der ehemaligen Bundesbildungsministerin Anja Karliczek soll durch eine Änderung des Grundgesetzes (GG) die Grundlage für eine engere Kooperation beim „Zukunftsthema Digitalisierung“ geschaffen werden. Um die Qualität des digitalen Unterrichts zu verbessern, will der Bund mit den Ländern gemeinsame Kompetenzzentren errichten: Der Bund sorgt für die Expertise aus der Bildungsforschung, die Länder sorgen für den Transfer in die Praxis.<sup>21</sup>

Die gegenwärtige Konstruktion der KMK hält der Präsident des Deutschen Lehrerverbandes, Heinz-Peter Meidinger, im Gespräch mit dem Verfasser für einen „Papiertiger“: „Das Einstimmigkeitsprinzip führt zu Kompromissen auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner und zu ständigem Kuhhandel.“ Er schlägt einen Bildungsstaatsvertrag vor, der die Vergleichbarkeit und gemeinsame Standards zwischen den Ländern herstellt. Solange der Bund nicht auf die Inhalte der Bildungspolitik der Länder Einfluss nimmt, etwa bei Lehrplänen, Schularten oder Personalfragen, besteht nach Ansicht von Heinz-Peter Meidinger keine Gefahr einer zu starken Einflussnahme des Bundes. Viele Länder würden in Zukunft auf Finanzmittel des Bundes angewiesen sein, so der Präsident des Deutschen Lehrerverbandes im Gespräch mit dem Verfasser.

***„Wir müssen den Föderalismus neu denken:  
Wo braucht es (mehr) Subsidiarität und wo (mehr)  
zentrale Koordination? Ziel ist ein kompetitiver  
Föderalismus mit Leistungsvergleichen.“***

*Gerhard Hammerschmid*

Der kooperative Föderalismus hat zudem zu einer (Selbst-)Entmachtung der Länder geführt. Die Verfassungswirklichkeit ist geprägt von Politikverflechtung und Verwischung von Verantwortlichkeiten (Mischfinanzierungen und Gemeinschaftsaufgaben). Es geht in Zukunft um neue vernetzte Kooperationsformen zwischen Bund, Ländern und Kommunen, um Herausforderungen zu meistern. In der Ausnahmesituation der Corona-Krise hat sich der deutsche Föderalismus

weitgehend bewährt und Vertrauen bei den Bürgerinnen und Bürgern gewonnen. Deutschland ist zwar nicht schlechter durch die Pandemie gekommen als zentralistisch verfasste Staaten, die Krise hat jedoch die Schwachstellen des Krisenmanagements offengelegt. Wie lassen sich Effektivität und Effizienz künftig besser herstellen und umsetzen?

#### **4. Nationale Zielerreichung im kooperativen Wettbewerbsföderalismus: Effizienz plus Subsidiarität**

Ziel einer Staatsreform ist eine Balance aus der Steigerung der Eigenständigkeit der Länder und Kommunen und die Sicherung der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse auf Bundesebene.<sup>22</sup> Statt einer Zementierung des reinen kooperativen Föderalismus geht es um eine Weiterentwicklung hin zu einem kooperativ-kompetitiven Föderalismus: ein neues Zusammenspiel zwischen Bund und Ländern im Normal- und im Krisenmodus, ein kooperativer Wettbewerb um die besten Lösungen und Konzepte. Vorbild könnte die Schweiz sein. Das übergeordnete Ziel der Föderalismusreform im Jahr 2004 war die Herstellung einer Balance aus einer Erhöhung der Effizienz und der Stärkung der Subsidiarität (vgl. Annex „Internationale Reformbeispiele“). Die Reform sah auch eine Reorganisation der Aufgaben vor, wonach der Bund für die Definition von strategischen Zielen und die Kantone für deren operative Umsetzung zuständig sein sollen. Bei einzelnen Aufgaben sind die Kantone zur Zusammenarbeit verpflichtet. Bei der Aufgabenerfüllung haben sie wiederum mehr Spielraum.

Die Antwort auf die zunehmende Verflechtung komplexer Aufgaben ist somit nicht die klare Entflechtung der Aufgaben. Eine solche Strategie stößt an verfassungsrechtliche und -politische Grenzen wie dem Gebot der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse und scheint wenig erfolgversprechend. Als Wettbewerbsföderalismus der besten Ideen kann der „Flickenteppich“ aus 16 Bundesländern zur Lösung beitragen. Dank eines starken Verwaltungsunterbaus kann der deutsche Exekutivföderalismus eine Krise wie Corona besser, weil anpassungsfähiger und regional robuster bewältigen, als es vom Bund aus möglich wäre (Korte 2020).<sup>23</sup> Die Antwort ist stattdessen eine weitgehende Flexibilisierung und Entbürokratisierung bei gemeinsamer Zielverfolgung. Handlungsfelder sind übergeordnete Themen wie Cybersicherheit, Digitalisierung der Verwaltung und Katastrophenschutz (siehe Kapitel 2 und 3).

Die Bildungsreformen der Niederlande sind ein gutes Beispiel (vgl. Annex „Internationale Reformbeispiele“) für eine neue Kooperation zwischen zentraler und föderaler Ebene. Während das Bildungsministerium für die Beaufsichtigung und Steuerung der Schullandschaft zuständig ist und ihre Qualitätsmaßstäbe, Kernziele und Herausforderungen definiert, obliegt die Schulaufsicht vor Ort den Schulbehörden in den Kommunen. Die Schulen wiederum sind in der Bestimmung der Inhalte und Methoden des Unterrichts autonom.

## **„Der Bund muss vorgeben, was gemacht, die Kommunen entscheiden vor Ort, wie es gemacht werden soll.“**

*Christian Haase*

Wenn Kommunen und öffentliche Behörden eigenständiger und flexibler handeln könnten, wäre das Potenzial an Effizienzgewinnen groß. Ein Beispiel hierfür ist der „DigitalPakt Schule“. Die Mittelfreigabe war zu stark an Bedingungen und Auflagen gebunden, den meisten Kommunen und Schulen fehlte das Personal für Konzepte und Anträge. Modelle wie in Tübingen und Rostock, die eine unterschiedliche Strategie der Lockerung bei den Corona-Maßnahmen verfolgten, waren nicht erfolgloser als Kommunen, die auf eine umfassende Schließung (Lockdown) setzten. Der Landkreis Heinsberg, der als erster Kreis großflächig von der Pandemie betroffen war, reagierte schnell und pragmatisch auf die Notsituation: „Wir haben in drei Stunden zu Beginn der Pandemie das aufgesetzt, was heute immer noch der Standard ist“ (Landrat Stephan Pusch im Gespräch). Oliver Schenk fordert vor Ort „schnellere und flexiblere Abläufe“. Eine Stärkung der kommunalen Daseinsvorsorge bedeutet auch eine weitgehende Kommunalisierung von Politikfeldern wie der Gesundheits- und Energiepolitik.

### **5. Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung**

Effizienz und Subsidiarität widersprechen sich nicht, sondern ergänzen sich. Nicht zuletzt führt die Digitalisierung zu einer stärkeren Vernetzung und Dezentralisierung von Aufgaben. Die Vorteile dezentraler Strukturen wie Bürgernähe, flexibles, pragmatisches und schnelles Verwaltungshandeln sind vor allem auf kommunaler und regionaler Ebene sichtbar und wirksam. Eine stärkere Rolle im Rahmen einer „Staatsreform 2030“ sollten die Kommunen spielen. Der Vorsitzende der Kommunalpolitischen Vereinigung (KPV) und Abgeordnete der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, Christian Haase, spricht im Gespräch von einem „Subsidiaritäts-Neustart“. Die kommunale Selbstverwaltung ist das Recht der Städte und Gemeinden, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze und in eigener Verantwortung zu regeln (Artikel 28 Absatz 2 Satz 1 GG). In Verbindung mit dem allgemeinen Subsidiaritätsprinzip erfüllen sie Aufgaben der Leistungsverorgung der Bevölkerung, die Wahrung der Orts- und Sachnähe sowie die Schaffung einer lokalen Identität. Nach dem Staatsorganisationsrecht gehören die Gemeinden und Kreise zu den Ländern und stellen keine originäre Staatsebene dar. Umso wichtiger wäre die Aufwertung und Stärkung des Prinzips der kommunalen Selbstverwaltung und Eigenverantwortung. Im Kern geht es um die Gewährung zusätzlicher, nicht zweckgebundener, allgemeiner Steuermittel, welche die Autonomie der Länder und Kommunen nicht aushöhlen, sondern stärken, wie das Beispiel Schweiz zeigt (siehe Annex „Internationale Reformbeispiele“). Der Steuerertrag ist dort höher als hierzulande. „Mehr“ Föderalismus führt somit nicht zwangsläufig zu „weniger“ Effizienz. Kommunale Selbstverwaltung dient der Entlastung des Staates, der Dezentralisierung der politischen Macht und der Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an Entscheidungen.

## Fazit und Optionen

Eine Reform des deutschen Föderalismus sollte nicht nur Fragen der Effektivität und Effizienz berücksichtigen. Die Krisenforschung zeigt, dass nicht Zentralisierung die Resilienz erhöht, sondern vielmehr polyzentrische Regierungssysteme, in denen sich die Aufgabe von Führung über Koordination und Kommunikation zeigt. Ein funktionierender Föderalismus reduziert Fehlentscheidungen, stärkt die Freiheitsrechte der Bürgerinnen und Bürger und die demokratische Legitimation, erhöht die Qualität politischer Entscheidungen und verringert so das Risiko für Fehlentscheidungen. In wirtschaftlicher wie sozialer Hinsicht gewährleistet der deutsche Föderalismus die effiziente Bereitstellung öffentlicher Güter und Leistungen. Die beiden Ziele Effizienz und Subsidiarität stehen somit in einem Win-win-Verhältnis.

Das Ziel der Staatsreform bis 2030 sind bürgernahe Entscheidungen, gleichwertige Lebensverhältnisse und schnelle Entscheidungsprozesse.

- 1. Ziel einer Reform ist die Verbindung von Effizienz und Subsidiarität hin zu einem kooperativen Wettbewerbsföderalismus.** Die neue Aufgabenteilung lautet: Der Bund verständigt sich gemeinsam mit den Ländern und ihren Parlamenten auf Ziele und Standards und stellt ausreichend Mittel zur Finanzierung zur Verfügung, die Länder und Kommunen setzen sie um. Der Bund beziehungsweise eine unabhängige Bundeseinrichtung überprüft die Ergebnisse auf Grundlage von messbaren Faktoren. Aus 16 Bundesländern werden 16 verschiedene Lernräume und Labore zur Herstellung von Einheit durch Vielfalt.
- 2. Pragmatische, flexible und bürgernahe Entscheidungen erfordern eine Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung.** Zu prüfen ist eine verfassungsrechtliche Aufwertung der Kommunen als echte dritte Ebene im Staatsaufbau inklusive der Möglichkeit, eigenständig Steuern zur Erfüllung ihrer Aufgaben zu erheben. Anschubfinanzierungen des Bundes mit kommunalen Dauerkosten unterhöhlen auf Dauer die kommunale Selbstverwaltung. Die Kommunen benötigen mehr Spielraum bei Vergabe- und Genehmigungsprozessen und ausreichende Finanzmittel für öffentliche Investitionen. Im Gegenzug verpflichten sie sich zu einem einheitlichen Finanzmanagement mit dem Ziel ausgeglichener Haushalte.
- 3. Schnelle Entscheidungsprozesse durch „Opt-in“ und „Opt-out“.** Die Bundesregierung holt sich in plötzlich eintretenden „Angelegenheiten von überragender Bedeutung“ die alleinige Regelungskompetenz vom Bundestag und Bundesrat für einen begrenzten Zeitraum. Bundestag und Bundesrat besitzen jederzeit eine Widerspruchsmöglichkeit („Opt-out“).

- 5 So Brenke, Karl: Warum der Föderalismus in Deutschland kaum noch als solcher bezeichnet werden kann. In: *DIW Wochenbericht* 1/2, 2020, S. 16, online: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.702134.de/20-1-3.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.702134.de/20-1-3.pdf) (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 6 Scharpf, Fritz W.: Föderale Politikverflechtung: Was muss man ertragen? Was kann man ändern? In: Morath, Konrad (Hrsg.): *Reform des Föderalismus*. Bad Homburg 1999, S. 23 ff.
- 7 Ebda.
- 8 Bundesverwaltungsamt. Online: [https://www.bva.bund.de/DE/Home/home\\_node.html](https://www.bva.bund.de/DE/Home/home_node.html) (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 9 Vgl. Köcher, Renate: Zustimmung für Föderalismus gewachsen. In: *FAZ* vom 20.05.2021, online: <https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/allensbach-umfrage-zustimmung-fuer-foederalismus-gewachsen-17348781.html> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 10 Vgl. Meldung vom 27.08.2020: Kritik am Föderalismus nimmt ab. Online: <https://www.uni-konstanz.de/universitaet/aktuelles-und-medien/aktuelle-meldungen/aktuelles/kritik-am-foederalismus-nimmt-ab/> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 11 Vgl. Gutschker, Thomas: Mehr EU-Kompetenzen im Kampf gegen die Pandemie. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 21.04.2021, online: <https://www.faz.net/aktuell/politik/ausland/merkel-fordert-mehr-eu-kompetenzen-fuer-pandemiebekaeempfung-17305432.html> (zuletzt abgerufen am 16.12.2021).
- 12 Vgl. Communiqué des G7-Gipfels von Carbis Bay. Online: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1928210/d28a4d5847561eea4fb7827df02d0937/2021-06-13-g7-abschlusserklaerung-deutsch-data.pdf?download=1> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 13 Vgl. Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères: Initiative für Europa. Online: <https://www.diplomatie.gouv.fr/de/aussenpolitik-frankreichs/frankreich-und-europa/staatspraesident-macron-initiative-fur-europa/> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 14 Vgl. Kilper, Heiderose/Lhotta, Roland: *Föderalismus in der Bundesrepublik Deutschland*. Augsburg 1996.
- 15 Vgl. Scharpf, Fritz W./Reisert, Bernd/Schnabel, Fritz: *Politikverflechtung. Theorie und Empirie des kooperativen Föderalismus in der Bundesrepublik Deutschland*. Kronberg 1976.
- 16 Kritisch dazu: Benz, Arthur: Staatsorganisation, Föderalismusedwicklung und kommunale Selbstverwaltung: neue Herausforderungen, eingeschränkte Leistungsfähigkeit, horizontaler und vertikaler Koordinationsbedarf. In: *Zeitschrift für Staats- und Europawissenschaften (ZSE)* Vol. 15 No. 2/3, 2017, S. 395–416.
- 17 Behnke, Nathalie/Person, Ch.: *Föderalismus in der Krise – Restriktivität und Variation der Infektionsschutzverordnungen der Länder*. Im Erscheinen, 2021.
- 18 Zusammenfassend siehe Behnke, Nathalie: *Föderalismus in der (Corona-)Krise? Föderale Funktionen, Kompetenzen und Entscheidungsprozesse*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 35–37/2020, online: <https://www.bpb.de/apuz/314343/foederalismus-in-der-corona-krise#footnode14-14> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 19 Vgl. de Maizière, Thomas: *Regieren. Innenansichten der Politik*. Berlin 2019, S. 186 f. „Der Weg der Entflechtung wäre richtiger gewesen, war aber nicht durchsetzbar.“, S. 188.
- 20 Vgl. stellvertretend für viele Anja Karliczek, Interview mit dem *Tagesspiegel* vom 20.06.2021: „Wir müssen enger kooperieren können.“ (Vgl. Burchard, Amory/Birnbaum, Robert: Das passt nicht in die Zeit. Interview mit Anja Karliczek. In: *Tagesspiegel* vom 20.06.2021, online: <https://www.tagesspiegel.de/politik/bundesbildungsministerin-anja-karliczek-cdu-im-interview-das-passt-nicht-in-die-zeit/27297138.html> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 21 Ebda.
- 22 Vgl. mit weitreichenden Vorschlägen Scharpf, Fritz W.: *Föderalismusreform: Kein Ausweg aus der Politikverflechtungsfalle?* Frankfurt a. M. 2009, S. 157 f.
- 23 Korte, Karl-Rudolf: *Krisenmanagement, Wutbewegungen und Super-Wahljahr 2021*. In: Iskan, Stefan (Hrsg.): *Corona in Deutschland*. Stuttgart 2020.

# 2

## Regieren in der Krise und der Transformation

Zu den Zielen staatlichen Handelns und öffentlicher Verwaltung gehören traditionell Effizienz und Effektivität. Dieses Papier schlägt eine weitere Dimension vor: Resilienz. Die Folgen der Krisen der letzten 15 Jahre sind keine Krisen, die einfach von selbst verschwinden; sie müssen zunächst gemanagt und dann so gesteuert und geregelt werden, dass eine Kontrolle durch staatliches Handeln möglich wird. Moritz Schularick spricht vom „Resilienz-Paradox der Risikogesellschaft“: Es geht darum, „neue Risiken einzugehen, um andere, größere Risiken zu vermeiden“.<sup>24</sup> Ein resilienter Staat braucht widerstandsfähige Strukturen und Infrastrukturen, ihre ständige Überprüfung und Systeme der Früherkennung. Thema dieses Kapitels sind zeitgemäße Entscheidungsstrukturen – sowohl für den Fall einer Krise von nationaler Tragweite als auch für den Normalbetrieb.

### **1. Das Krisenmanagement ist im Fall einer Krise von nationaler Bedeutung: Die Corona-Pandemie als Stresstest**

Einen eigenständigen Begriff der „Sicherheitsvorsorge“ kennt das deutsche Grundgesetz nicht und hat daher auch keinen Auftrag für eine der staatlichen Ebenen formuliert.<sup>25</sup> Staatliche Sicherheitsvorsorge kann somit nur als gesamtstaatliche Aufgabe verstanden werden.<sup>26</sup> Bei der Bekämpfung der Corona-Pandemie wurden Defizite der Zusammenarbeit innerhalb der Bundesregierung und auf Ebene der Bundesministerien augenscheinlich. Die zentrale Rechtsgrundlage für das Handeln der Länder und Kommunen ist das Infektionsschutzgesetz (IfSG), ein Bundesgesetz. Danach stellt der Deutsche Bundestag eine „epidemische Lage von nationaler Tragweite“ fest. Das Bundesgesundheitsministerium (BMG) wird danach ermächtigt, „unbeschadet der Befugnisse der Länder“ durch Rechtsverordnung – ohne Zustimmung des Bundesrates – Maßnahmen zur Sicherstellung der Versorgung (etwa mit Impfstoffen) zu erlassen. Das BMG ist auch für übergreifende Aufgaben des Gesundheitsschutzes, wie die Regelung der Quarantäne und die Sicherung der Versorgung in Krankenhäusern und Praxen, zuständig. Der Gesetzesvollzug gehört dagegen zum Kernbereich politischer Eigenständigkeit der Länder. Der Vollzug des öffentlichen Gesundheitsschutzes ist somit Angelegenheit der Bundesländer. Paragraph 32 des IfSG ermächtigt die Landesregierungen, „durch Rechtsverordnung entsprechende Gebote und Verbote zur Bekämpfung übertragbarer Krankheiten

zu erlassen“. Die Länder wiederum haben die Aufgabe, Verordnungen Verhaltensregeln für Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen zu erlassen, welche die Ausbreitung der Pandemie verhindern sollen. Vollzogen wird der Gesundheitsschutz von den Gesundheitsämtern als kommunale Behörden. Auf eine Reform des Gesetzes mit dem Ziel einer weitreichenden Zentralisierung wurde ebenso verzichtet wie auf ein Ansziehen der Gesetzgebung und damit auf ein Durchregieren des Bundes. Stattdessen dominierte auf nationaler Ebene die Ministerpräsidentenkonferenz mit den beiden Denkschulen „Öffnen und Testen“ sowie „Vorsicht“.

### Einheitliche Datensysteme und Standards

Der Leiter der Abteilung „Digitalisierung und Innovation“ im BMG, Gottfried Ludewig, stellt im Gespräch mit dem Verfasser fest, dass die Erwartung der Bürgerinnen und Bürger, wer wofür verantwortlich ist, und die tatsächliche Verantwortlichkeit zum Teil erheblich auseinanderklaffen. Ein Beispiel: die Erfassung von Daten in der Pandemie. Es gab die berechnete Erwartung, dass der Staat einen umfassenden Echtzeit-Überblick über die Infektionslage hat. Sowohl die Labormeldung ans Gesundheitsamt als auch die Meldung der Gesundheitsämter an das Robert Koch-Institut (RKI) erfolgten aber fast überall noch per Fax. Und die Ämter arbeiteten mit unterschiedlicher und nicht interoperabler Software. Unter Pandemiebedingungen war es möglich, den Digitalisierungsprozess erheblich zu beschleunigen. Heute werden den Gesundheitsämtern alle Fälle digital übermittelt – und die Ämter arbeiten fast alle mit einer einheitlichen Software zur Nachverfolgung von Kontaktpersonen. Das sei ein Erfolg, sagt Ludewig, könne aber nur der Anfang sein.

Die vom BMG vorgesehene E-Health-Software SORMAS zum Management für Maßnahmen der Bekämpfung der Epidemie wurde nur schleppend bundesweit eingeführt. Zuständig für die Gesundheitsämter sind Länder und Kommunen. Für den Bereich des Öffentlichen Gesundheitsdienstes (ÖGD) gab es kein einheitliches Erfassungssystem und einheitliche Standards, die zwischen Bund und Ländern abgestimmt waren. Viele Gesundheitsämter scheuten die Transparenz und hatten zum Beispiel keine Vorgaben, wie viele Fälle mit welcher Geschwindigkeit bearbeitet werden müssen. Dass die Corona-Warn-App nicht zur effizienten Kontaktnachverfolgung und damit zur Stärkung der Eigenverantwortung der Bürgerinnen und Bürger eingesetzt werden konnte, wurde mit dem Datenschutz begründet, wonach personengebundene Daten nicht verwendet werden dürfen.

Wie sich individueller Datenschutz und kollektive Pandemiebekämpfung besser in Einklang bringen lassen, zeigt Taiwan, das im Zuge der ersten SARS-Pandemie im Jahr 2004 ein National Health Command Center (NHCC) errichtet hat (vgl. Annex „Internationale Reformbeispiele“). Das Zentrum verfügt über ein integriertes Informationssystem, das in Echtzeit Daten sammeln kann, steuert große Ausbrüche wie eine Pandemie und fungiert als operative Befehlskette für die direkte Kommunikation zwischen den föderalen Ebenen. Zum Ziel der effektiven Pandemiebekämpfung wurde der persönliche Datenschutz temporär eingeschränkt, dafür konnten jedoch Eingriffe in andere Grundrechte wie die Freizügigkeit und Versammlungsfreiheit weitestgehend vermieden werden. Die transparente Kommunikation der Maßnahmen hat zudem das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in das staatliche Krisenmanagement erhöht.

Deutschland braucht einheitliche Datenformate mit funktionierenden interoperablen Schnittstellen auf allen Ebenen und Regeln des Austauschs. Die Erfassung von Daten und die Frage ihrer Standardisierung und Verknüpfbarkeit muss in Zukunft auf Bundesebene geleistet werden.

### Zentraler Krisenstab und Notstandsmechanismen

Die späte Entscheidung der Bundesregierung, die Beschlussfassung in der MPK durch bundesgesetzliche Regeln zu ersetzen, zeigt den Handlungsbedarf für künftige Krisen auf. Der zu Beginn der Corona-Krise eingerichtete Krisenstab der Bundesministerien für Gesundheit und Inneres hat nicht funktioniert und spielte beim Management der Krise kaum eine Rolle. Einen zentralen Krisenstab mit Durchgriffsrechten hat es zu keiner Zeit gegeben.

Für die Zukunft braucht es einen zivilen Krisenmechanismus für bundesweite Notlagen. Ein solcher Krisenstab mit Vertreterinnen und Vertretern von Bund, Ländern und Kommunen wäre im Ausnahmefall befugt, einheitliche und verbindliche Regeln zu erlassen und würde ihre Umsetzung und Anpassung den Ländern überlassen. Der Politikwissenschaftler Fritz W. Scharpf schlägt die Einführung einer (befristeten) Notstandsklausel für zivile Krisenfälle im Grundgesetz vor.<sup>27</sup> Mikromanagement und -steuerung der Notstandsentscheidungen obliegen dann Ländern und Kommunen. Damit würde das zentralistische Modell mit dem dezentralen Modell so verbunden, dass sich der Grad an Verbindlichkeit der Rahmenbedingungen und Regeln erhöht und die Entscheidungshoheit vor Ort bei den Ländern und Kommunen liegt. Nach Ansicht des stellvertretenden Fraktionsvorsitzenden der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, Thorsten Frei, hat sich die dezentrale Struktur des Bevölkerungsschutzes insgesamt bewährt. Für Fälle, in denen eine länderübergreifende Katastrophe wie die Corona-Pandemie vorliegt, macht er den Vorschlag, durch „eine Grundgesetzänderung eine ergänzende Regelungskompetenz des Bundes vorzusehen, die es diesem gestatten würde, auch den Verwaltungsvollzug in den Ländern stärker zu moderieren“.

Der Präsident des BBK, Armin Schuster, hat in Folge der Hochwasserkatastrophe im Juli 2021 gefordert, Bevölkerungsschutz zur Gemeinschaftsaufgabe nach Artikel 91a GG zu machen. Die Bundesregierung könnte danach an dessen Erfüllung mitwirken. Auch die SPD fordert eine Änderung des Grundgesetzes und hält die Trennung zwischen Katastrophenschutz und Zivilschutz für „überkommen“<sup>28</sup>.

Eingerichtet wird zudem eine permanent bestehende, interdisziplinär arbeitende Institution der Politikberatung, die in Krisenzeiten Bund und Länder berät. So besteht die britische Scientific Advisory Group for Emergencies (SAGE) aus einem Kernteam von bis zu 30 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und kann auf bis zu 300 Expertinnen und Experten zugreifen.

## 2. Nationale Resilienzstrategie und Stresstests

Zur Vorausschau künftiger Krisen und ihrer Bewältigung braucht es eine nationale Resilienzstrategie. Zu einem solchen Vorgehen hat sich Deutschland bereits vor Jahren im Rahmen der Vereinten Nationen verpflichtet. Das *Sendai Rahmenwerk für Katastrophenvorsorge (2015–2030)* hat das Ziel, das Risiko von Katastrophen zu verringern, Menschenleben, Gesundheit und Existenzgrundlagen zu erhalten sowie die Bevölkerung, das Gemeinwesen und Versorgungsleistungen vor ausufernden Schäden zu bewahren.

Zuständig für die Erstellung einer nationalen Resilienzstrategie und die Koordination der Umsetzung ist das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK).<sup>29</sup> Im Rahmen der nationalen Vorsorgeplanung ist das BBK auch verpflichtet, Risikoanalysen zu erarbeiten und dem Bundestag jährlich darüber zu berichten. So hat das Amt zusammen mit dem RKI im Jahr 2012 eine Risikoanalyse zu einer Pandemie erarbeitet, die der 2020 eingetretenen Krisenlage stark ähnelte und Defizite in der Vorbereitung aufzeigte.<sup>30</sup> Bestandteil der Strategie müssen auch Stresstests für relevante Bundesministerien sein, wie sie der Normenkontrollrat bereits im Zuge der Flüchtlingskrise im Jahr 2017 für relevante Bundesbehörden gefordert hatte.<sup>31</sup> Der Leiter des BBK fungiert als Risk Information Officer (RIO), bei dem die Daten zusammenlaufen und der über die zentralen Frühindikatoren verfügt, um rechtzeitig Alarm schlagen zu können.

## 3. Vom Ressort- zum Rotationsprinzip

Auf der Agenda der Staatsreform steht weiter die Zusammenarbeit zwischen Regierung, Kabinett und Ministerien. Das Ressortprinzip (Artikel 65 Satz 2 GG) gehört zu den grundlegenden Staatsstrukturbestimmungen des deutschen Verfassungsstaates. Das Ressortprinzip gilt nur innerhalb der Richtlinienkompetenz der Bundeskanzlerin beziehungsweise des Bundeskanzlers und wird vom Kollegialprinzip überlagert, wonach die Bundesregierung als Kollegium aus Bundeskanzlerin beziehungsweise Bundeskanzler und Bundesministerinnen und Bundesministern fungiert. Historisch wurde die Verteilung von Geschäftsbereichen auf verschiedene Ressorts erforderlich, um eine effektive und effiziente Verwaltung zu gewährleisten, die Staatsleitung zu entlasten und so die Funktionsfähigkeit des Staates insgesamt zu sichern.<sup>32</sup>

Die Kritik am Ressortprinzip gilt insbesondere zwei Punkten. Erstens beeinträchtigt es die Kooperation und Funktionsfähigkeit der Regierung, weil das Prinzip eine ressortübergreifende Zusammenarbeit verhindert (oder zumindest erschwert), auf diese Weise das Denken in Silos fördert und zu Einbußen bei Effizienz und Effektivität der öffentlichen Verwaltung führt. Zweitens hat die bisherige Organisationshoheit der Ressorts dazu geführt, dass jedes Ressort parallel Infrastrukturen entwickelt, betreibt und nutzt. Nach gängiger Praxis fallen Infrastrukturen unter die Organisationshoheit mit der Folge erheblicher Effizienz- und Effektivitätsverluste. Durch die Einführung eines zentralen Personalmanagementsystems mit übergreifender Stellenausschreibung (vgl. Kapitel 3: Reform des öffentlichen

Dienstrechts) kann das Ressortprinzip aufgebrochen und zum Rotationsprinzip werden. Heute ist es gängige Praxis, dass Beamte oder Angestellte in Bundesoberbehörden lebenslang in einem Ministerium tätig sind. Das Ressortprinzip muss zudem stärker in Verbindung mit dem Kanzler- und Kollegialprinzip interpretiert werden, um die horizontale Kooperation zu verbessern. Einen radikalen Schritt hat Schweden gemacht und das Amt der Regierungschefin beziehungsweise des Regierungschefs mit den Ministerien in einer einzigen Behörde, der „Regierungskanzlei“, zusammengefasst (vgl. Annex „Internationale Reformbeispiele“). Fragen, die alle oder viele Ressorts betreffen, sollten auch hierzulande durch neue Formen der Zusammenarbeit beantwortet werden. Dadurch können Aufgaben und Zuständigkeiten gebündelt und gemeinsam erledigt werden. Dazu gehören insbesondere die Verbesserung der Vollzugsfähigkeit von Gesetzen, eine Steuerung über Regierungsziele und die digitale Transformation des Staates.

#### **4. Verbesserung der Vollzugsfähigkeit von Gesetzen**

Zu den Kernaufgaben von Ministerien gehört die Erarbeitung von Gesetzen. Das Wissen der das Gesetz vollziehenden Stellen in den Bundesoberbehörden, den Ländern und Kommunen wird vom Bund jedoch bislang nicht systematisch einbezogen, obwohl dort Gesetze umgesetzt werden müssen. Für Verwaltungswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler wie Tino Schuppan, den Leiter des Stein-Hardenberg Instituts in Berlin, ist die deutsche Verwaltung daher „nicht ausreichend vollzugsfähig“. Beim Gesetzgebungsprozess spiele die Vollzugsfähigkeit kaum eine Rolle, auch weil der Bund zu „vollzugsfern“ in der Gesetzesformulierung sei. Gesetzesproduktion, Regulierungstiefe und technologische Anforderungen hätten sich in den letzten Jahren erhöht. Sein Vorschlag: „Gesetze in Piloten testen und dann ggf. zu verbessern.“ In der vergangenen Legislaturperiode hat der Bundestag mehr als 500 Gesetze beschlossen. Weniger Gesetze bedeuten für Bundesministerien, Länder und Kommunen mehr Zeit für einen effektiven und effizienten Gesetzesvollzug und für den Deutschen Bundestag mehr Raum zur politischen Gestaltung und Kontrolle der Regierung. Einen Zugewinn an Legitimität bekommen Gesetzgebungsverfahren auch durch mehr Bürgerbeteiligung, etwa in Form von Reallaboren. Solche Formate werden beispielsweise in Nordrhein-Westfalen beim Kohleausstieg und der Energiewende eingesetzt.

#### **5. Steuerung über strategische Ziele**

Künftig sollen sich Bundesregierung und Bundesministerien stärker an strategischen Zielen und Kennzahlen der Erfolgskontrolle mit messbaren Indikatoren (Key Performance Indicators, KPI) orientieren. Die reine Sektororientierung, in der jedes Ministerium allein zuständig ist, ist nicht mehr zeitgemäß. Ein aktuelles Beispiel ist der Energie- und Klimafonds (EKF), der das zentrale Finanzierungsinstrument für die Energiewende und den Klimaschutz in Deutschland ist. Nach dem Ressortprinzip werden Klimaschutzmaßnahmen in den betroffenen Sektoren Energie, Industrie, Verkehr, Gebäude, Landwirtschaft, Abfallwirtschaft, Landnutzung und Forstwirtschaft einschließlich der rechtlichen Umsetzung in Fachgesetzen jeweils von den

fachlich zuständigen Ministerien erarbeitet und vorgelegt. Jedes Ministerium wurde aufgefordert, einen Beitrag zu leisten, sodass am Ende rund 40 Programme auf den Weg gebracht wurden. Eine Wirkungskontrolle der Maßnahmen durch das die Energiewende koordinierende BMWi fand jedoch mit Verweis auf das Ressortprinzip nicht statt.<sup>33</sup> Das neue Klimagesetz der Bundesregierung geht als Antwort auf das Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 24. März 2021 einen anderen Weg: Jedes Ressort besitzt klare Zielvorgaben für die nächsten 24 Jahre. Bis 2045 will Deutschland komplett klimaneutral sein. Mit dem bisherigen Tempo wird sich dieses Ziel nicht erreichen lassen. So wurden zuletzt (2019) 81 Prozent weniger Windkraftanlagen gebaut als noch drei Jahre zuvor. Was bislang fehlt, ist ein „Klimaschutzbeschleunigungsgesetz“ mit schnellen Planungsvorhaben, wirksamen Präklusionsvorschriften und einer Entbürokratisierung der Förderprogramme.

Modernes Politik- und Verwaltungsmanagement braucht eine Verbindung von zentraler Politik und dezentraler Verwaltung, um die aufgezeigten Schwachstellen der real existierenden „Schnittstellenrepublik“ (Angela Merkel) zu beheben. Neben übergreifenden strategischen Projekten geht es um IT, Infrastruktur, Prozesse und Wirkungsorientierung sowie einheitliche Standards zu Aufgabenkritik und Ressourcensteuerung, Standards zur Einsparung von Ressourcen, einer Quote für den Bürokratieabbau und die Einsparung von Gesetzen. Ein zeitgemäßes Regierungssystem denkt stärker in Zielen und vernetzten Projektstrukturen und weniger in Einzelprojekten. Ein solches System bezieht alle Ebenen (Bund, Länder und Kommunen) ein. „Warum nicht ein Projekt ‚Lasst uns Deutschland digitalisieren!‘“, so Christian Haas im Gespräch mit dem Verfasser. Nach zwei Jahren wäre jedes Straßenverkehrsamt aufgelöst und es gäbe einheitliche Verfahren in ganz Deutschland.

***„Jeder Minister sagt: ‚Ich digitalisiere mich schon selbst! Bei allen Programmen, wo wir quer arbeiten, klappt die Zusammenarbeit nicht. Es braucht klare Zuständigkeit und Linien. Das Kirchturmdenken müssen wir auf der Bundesebene überwinden.“***

*Christian Haase*

## **6. Digital- oder Transformationsministerium?**

Dem deutschen Staat fehlt eine verbindliche und ressortübergreifende Modernisierungsstrategie mit messbaren Zielvorgaben und einem Leitbild. Ohne Reformen bei Organisation, Personal und ein modernes Verständnis von Kultur und Leistung wird auch die Digitalisierung von Staat und Verwaltung nicht erfolgreich sein. Die schleppende Digitalisierung oder fehlende Vorausschau und das Management von (nationalen) Katastrophen haben ihre Ursache in der mangelnden Modernisierung des öffentlichen Sektors. Während sich Wirtschaft und Gesellschaft in den letzten 30 Jahren fundamental verändert haben, steckt das Staatsverständnis noch im letzten Jahrhundert fest. Auf der Agenda einer Staatsreform muss zunächst ein Kulturwandel stehen.

Ein reines Digitalministerium wäre daher zu eng gedacht. Digitalisierung kann von der Verwaltung nur ressort- und ebenenübergreifend bewältigt werden. Es geht um Koordination, Unterstützung und eine gemeinsame Haltung. Daher braucht es für jedes Ressort den Posten eines Chief Digital Officer (CDO). Ein „Transformationsministerium“ geht darüber hinaus, versteht sich als Impulsgeber und Treiber der Transformation von Regierung und Verwaltung und befördert ein neues Mindset der Steuerung und Führungskultur. Zu seinen Aufgaben gehören auch die strategische Vorausschau, Frühwarnsysteme und das Monitoring von Trends wie „Deep Tech“: große Technologien mit einem disruptiven Potenzial. Die ehemalige Staatsministerin für Digitalisierung der Bundesregierung, Dorothee Bär, und der Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaftler Jörg Müller-Lietzkow plädieren für ein „Gestaltungsministerium, das neue Entwicklungen aufgreift und ganzheitliche Lösungswege für deren Fortführung entwickelt“<sup>34</sup>. Im Hinblick auf die Arbeitsweise solle es agiler und vernetzter agieren und zum Vorbild für andere Ministerien werden.

Zu den Aufgaben des neuen Transformationsministeriums gehören insbesondere:

- › die Definition eines Leitbildes und einer Reformstrategie,
- › die Formulierung strategischer Ziele sowie Erfolgs- und Wirkungskontrolle,
- › zudem Fragen der Verwaltungsmodernisierung wie Personalmanagement, Führungskultur, Weiterbildung (Kompetenz- und Lernoffensive, Leadership-Lehrgänge).

Fragen der Steuerung und Koordination von digitalen Infrastrukturprojekten (Bundesportal, Register, Onlinezugangsgesetz – OZG, Open Data und Open Social Innovation, Digitale Identitäten) und IT-Konsolidierung sowie Fragen ihrer europäischen Einbindung werden durch das Informationstechnikzentrum (ITZ) des Bundes umgesetzt. Das ITZ versteht sich zudem als Kompetenzzentrum für die Verwaltung, stellt IT-Fachkräfte ein und arbeitet eng mit den Fachressorts zusammen. Für die schnelle, qualitativ hochwertige und interoperable Umsetzung von Digitalisierungsprojekten müsste auch nicht Artikel 73 Absatz 1 Nr. 7 GG geändert und um die ausschließliche Zuständigkeit des Bundes für die Digitalisierung (neben Post und Telekommunikation) erweitert werden, wie es etliche Vertreterinnen und Vertreter aus Politik und Wissenschaft fordern.<sup>35</sup> Auch sollten europäische Good-Practice-Angebote stärker berücksichtigt werden, die in vielen OECD-Ländern existieren. Als Vorzeigeland gilt Estland, das inzwischen fast 99 Prozent der öffentlichen Dienste mit mehr als 2.300 Angeboten online zur Verfügung stellt. Der Effizienzgewinn ist gewaltig: Mehr als 844 Jahre Arbeitszeit werden jährlich durch die digital verfügbaren Angebote des öffentlichen Sektors eingespart (vgl. Annex „Internationale Reformbeispiele“).

### „Einer für alle“

Das Potenzial, Verwaltungsabläufe auf allen Ebenen des Staates effizienter und effektiver zu gestalten, ist enorm. Dass sich viele IT-Themen bündeln und schneller und günstiger erledigen lassen, zeigt auch Österreich, das neben Estland zu den erfolgreichsten Staaten auf dem Gebiet der Reformen des öffentlichen Sektors gehört (vgl. Annex „Internationale Reformbeispiele“). Österreich hat europaweit den höchsten Anteil automatisierter Services, bei denen die Bürgerinnen und Bürger weder online noch offline Kontakt zur Verwaltung aufnehmen müssen. Zudem stellen in Österreich mehr als 1.300 Städte und Gemeinden ihre Finanzdaten als offene Daten zur Verfügung. In Zukunft soll ein „Digitales Bürgerkonto“ eine einfache, sichere und schnelle Erledigung von häufigen Behördenwegen ermöglichen. Weitere Bestandteile sind eine „Österreich-Cloud“ und eine „E-Identität“. Die Verwaltungsbehörden werden zur digitalen Kommunikation untereinander verpflichtet.

Der Bund hat die Länder im Rahmen des Konjunkturprogramms 2020 mit drei Milliarden Euro ausgestattet. Die OZG-Leistungen sollen dabei nach dem Prinzip „Einer für alle“ umgesetzt werden: Ein Land oder eine Allianz aus mehreren Ländern entwickelt und betreibt eine Leistung zentral und stellt diese anschließend anderen Ländern und Kommunen zur Verfügung, die den Dienst jeweils geringfügig anpassen können. Entscheidend ist die Skalierung der Lösungen in der Fläche. Bund und Länder stellen einen gemeinsamen Marktplatz für die rund 11.400 Kommunen zur Verfügung und gewährleisten interoperable Standards. Der bereits vom BMI mitgegründete GovTech Campus e. V. befördert die Zusammenarbeit von Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft und soll den Transfer von digitalen Lösungen in die Verwaltung erleichtern.

Um Insellösungen zu vermeiden, muss bereits bei der Entwicklung von Software eine verbindliche Zusammenarbeit etwa durch den IT-Planungsrat erfolgen. Der Rat prüft, ob bei Softwareprojekten bestimmte Prinzipien eingehalten werden. Im Hinblick auf die technische Infrastruktur müsste das neue Ministerium vor allem die Backoffice-Strukturen bündeln, um die erforderliche Einheitlichkeit durchzusetzen. „Wie dann die einzelnen Verfahren auf dieser Technik laufen, das müssen die Ressorts selbst klären“, so Oliver Schenk. Über die gemeinsame technische Infrastruktur lassen Länder und Kommunen ihre eigenen Anwendungen laufen. Auf kommunaler Ebene könnten die Kreise für bestimmte Verwaltungsleistungen wie die Ausstellung eines Passes oder die Zulassung eines Autokennzeichens ein (bundesweites) Zentrum für gemeinschaftliche Dienstleistungen einrichten oder die Aufgabenerfüllung auf eine Bundes- oder Landesebene delegieren. Bürgernahe Aufgaben würden dezentral vor Ort erfüllt, reine Dienstleistungen dagegen digital zentralisiert. IT-Lösungen können einfach und niedrigschwellig als „Software as a Service“ deutschlandweit aus der Cloud bezogen werden.

Zur Steigerung der Effizienz auf allen Ebenen ist weniger die Zuständigkeit eines Ressorts (eventuell mit Durchgriffs- oder Vetorechten) entscheidend als vielmehr die gemeinsame Haltung im Hinblick auf Ziele, ihre verbindliche Umsetzung sowie Messung. Es geht um Kooperation und Agilität.

## Fazit und Optionen

Staat und Verwaltung müssen künftig koordinierter und flexibler, krisenfester und präventiver handeln. Dazu muss die Zusammenarbeit innerhalb der Bundesregierung gestärkt werden. Für den Krisenfall benötigt der deutsche Staat auf Bundesebene effiziente und einheitliche Strukturen und Informationssysteme für den Gesundheits- und Bevölkerungsschutz. Dazu gehört auch eine Grundgesetzänderung, die eine ergänzende Regelungskompetenz des Bundes für jene Fälle vorsieht, in denen eine länderübergreifende Katastrophe vorliegt, die Zuständigkeit einer Landesbehörde nicht erkennbar ist oder die Bundesländer um eine Übernahme oder um Unterstützung und Steuerung ersuchen. Auch die Bevölkerungsschutzstrukturen im Bund müssen klarer und effektiver ausgestaltet werden.

**Das Ziel bis 2030:** Deutschland wird krisenfester und gehört zu den fünf wichtigsten Standorten bei „GovTech“.

- 1. Erweiterung des Bevölkerungsschutzes durch eine nationale Resilienzstrategie** mit Handlungsoptionen für wahrscheinliche und weniger wahrscheinliche Szenarien inklusive Stresstests für Bundesministerien und relevante Bundesbehörden, Monitoring- und Frühwarnsysteme unter Verantwortung des BBK. Ein ständiger, interdisziplinär besetzter **Rat für Resilienz und Notfälle** führt zu einer besseren und engeren Zusammenarbeit zwischen Politik und Wissenschaft und leistet wichtige Politikberatung und Öffentlichkeitsarbeit.
- 2. Ein zentraler Krisenstab im Katastrophenfall von nationaler Tragweite** von Bund, Ländern und Kommunen, angesiedelt im Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe und unter Leitung des Bundeskanzleramtes. Das BBK erhält Durchgriffsmöglichkeiten auf die Kommunen, von denen diese im begründeten Fall abweichen können. Dazu treffen Bund, Länder und Kommunen entweder eine Rahmenvereinbarung oder Artikel 91a GG wird um den Fall einer Katastrophe von nationaler Tragweite erweitert.
- 3. Ressort- plus Rotationsprinzip.** Die bestehenden Silos in den Bundesministerien und eine ressortübergreifende Zusammenarbeit lassen sich durch die Einführung des Rotationsprinzips (regelmäßiger Wechsel des Personals in andere Ministerien) und die Steuerung über verbindliche Ziele erreichen. Kooperation wird zum strategischen Ziel.
- 4. Ein neues Transformationsministerium als Impulsgeber und Treiber** für Digitalisierung und Verwaltungsmodernisierung (insbesondere Führungskultur und Personalmanagement) sowie für strategische Vorausschau. Das Transformationsministerium verfügt über die nötigen Skills und das Budget und arbeitet mit den Fachministerien zusammen. Das Ministerium ist auch zuständig für **einheitliche und zentrale Informationssysteme mit Echtzeitdaten** zur besseren Koordination und Kommunikation zwischen den föderalen Ebenen.
- 5. Ein unabhängiger Sachverständigenrat für Staats- und Verwaltungsmodernisierung** berät die Bundesregierung und begleitet die Transformation kritisch und fortlaufend.

- 24 Korte, Karl-Rudolf: Krisenmanagement, Wutbewegungen und Super-Wahljahr 2021. In: Iskan, Stefan (Hrsg.): Corona in Deutschland. Stuttgart 2020, S. 122.
- 25 Ausführlich Geier, W.: Strukturen, Akteure und Zuständigkeiten des deutschen Bevölkerungsschutzes. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 10–11/2021, online: <https://www.bpb.de/apuz/Bevoelkerungsschutz-2021/327989/strukturen-des-deutschen-bevoelkerungsschutzes> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 26 Vgl. Diwell, Lutz: Gesamtstaatliche Sicherheitsvorsorge. In: Bundesakademie für Sicherheitspolitik (Hrsg.): *Sicherheitspolitik in neuen Dimensionen*. Hamburg 2004, S. 47–74.
- 27 Bollmann, Ralph: Zentralismus in Corona-Politik. Alle Macht für Merkel. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 04.04.2021, online: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/zentralismus-in-corona-politik-alle-macht-fuer-merkel-17275529.html> (zuletzt abgerufen am 16.12.2021). Auch der frühere Bundesinnenminister Thomas de Maizière schlägt einen zeitlich befristeten Ausnahmezustand im Grundgesetz vor (vgl. Hildebrandt, Tina/Wefing, Heinrich: Es gab nicht die Kraft, strenger zu sein. Interview mit Thomas de Maizière in *ZEIT ONLINE* vom 20.05.2021, online: [https://www.zeit.de/2021/21/thomas-de-maziere-corona-politik-macht-grundgesetz?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.zeit.de/2021/21/thomas-de-maziere-corona-politik-macht-grundgesetz?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F) (zuletzt abgerufen am 16.12.2021).
- 28 Vgl. Bender, Justus/Eppelsheim, Philip/Schuller, Konrad: Länder wollen Sirenen-Alarm wieder einführen. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 23.07.2021, online: <https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/nach-flut-laender-wollen-sirenen-alarm-wieder-einfuehren-17451438.html> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 29 Vgl. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat/Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe: Stärkung des Bevölkerungsschutzes durch Neuausrichtung des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe. Online: [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/2021/03/konzept-neuausrichtung-bbk.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/2021/03/konzept-neuausrichtung-bbk.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 30 Vgl. Bundestags-Drucksache 17/12051, 03.01.2013.
- 31 Vgl. Nationaler Normenkontrollrat: Jahresbericht 2019. Weniger Bürokratie – bessere Gesetze. Online: <https://www.normenkontrollrat.bund.de/resource/blob/300864/1680506/031c2177c968abf4b7e12dff189d219c/2019-10-22-nkr-jahresbericht-2019-des-nationalen-normenkontrollrates-data.pdf?download=1> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021), S. 66 f.
- 32 Vgl. Hausherr, Hans: *Verwaltungseinheit und Ressorttrennung vom Ende des 17. bis zum Beginn des 19. Jahrhunderts*. Berlin 1953, S. 203 f.
- 33 Kritisch: Bundesrechnungshof: Bericht nach § 88 Abs. 2 BHO, S. 37. Bonn 2016.
- 34 Bär, Dorothee/Müller-Lietzkow, Jörg: Ein Zukunftsministerium für „Deep Tech“, In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 08.04.2021, online: <https://www.faz.net/aktuell/politik/staat-und-recht/der-langgehegte-traum-vom-digitalministerium-17282005.html> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 35 Stellvertretend: Pausder, Verena: Es ist Zeit für ein Digitalministerium. In: *Handelsblatt* vom 06.08.2021, online: <https://www.handelsblatt.com/meinung/gastbeitraege/gastkommentar-es-ist-zeit-fuer-ein-digitalministerium/27485394.html?ticket=ST-2356356-6oRLcdlQE0MUBVNDepa-cas01.example.org> (zuletzt abgerufen am 16.12.2021) und NExT e. V.: Diskussionspapier. Digitalministerium im Bund. Online: [https://assets.website-files.com/5ea4da2d27484ba34faa7528/608eb3dca03af8fe37a1ba87\\_NExT%20Diskussionspapier%20-%20Digitalministerium%20-%20Stand%2020210501%20-%20CC-BY-4.0.pdf](https://assets.website-files.com/5ea4da2d27484ba34faa7528/608eb3dca03af8fe37a1ba87_NExT%20Diskussionspapier%20-%20Digitalministerium%20-%20Stand%2020210501%20-%20CC-BY-4.0.pdf) (zuletzt abgerufen am 15.12.2021); kritisch: Heumann, Stefan: Scheinlösung Digitalministerium. Online: <https://www.stiftung-nv.de/de/publikation/scheinloesung-digitalministerium> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

# 3

## Über Kultur und Führung: Die agile Verwaltung

„Deutschland ist, denkt und handelt zu kompliziert“, schreibt der Normenkontrollrat in seinem aktuellen Papier *Empfehlungen für eine nachhaltige Modernisierung – in der Krise wie im Alltag*. Aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen ist die staatliche Verwaltung zu wenig kundenorientiert, zu langsam und unflexibel. Darunter leidet das Vertrauen in das politische System insgesamt.<sup>36</sup> „Die Bürger haben den Eindruck von Staatsversagen“, schreibt Renate Köcher vom Institut für Demoskopie.<sup>37</sup> Mehr als die Hälfte der Bürgerinnen und Bürger (61 Prozent) kritisiert eine zu starke Bürokratie in Deutschland.<sup>38</sup> Das Image der Beschäftigten im öffentlichen Dienst ist zwar überwiegend positiv, jedoch hält sie nur jede und jeder Fünfte für flexibel.<sup>39</sup> Das bestätigt auch ein internationaler Vergleich. Nach einer Studie der Universität Oxford (*International Civil Service Effectiveness*)<sup>40</sup> schneidet der deutsche öffentliche Dienst schlecht ab und landet im Mittelfeld. Besonders schlecht bewertet werden das Krisenmanagement, die Steuerverwaltung, die Beschaffung und die strategische Planung.

Eine moderne, interagierende und zunehmend global verflochtene Gesellschaft sieht sich einer Zunahme von Komplexität gegenüber. Der Bedarf an Regulierung steigt infolge von neuen Herausforderungen und veränderter Wertvorstellungen. Beispielhaft zu nennen sind die Klimakrise, der Datenschutz oder auch Fragen der Geschlechtergerechtigkeit. Wie müssen Staat und Verwaltung weiterentwickelt werden, um angesichts auf die unter anderem von der Digitalisierung ausgelösten und beschleunigten Veränderungsdynamiken in Wirtschaft und Gesellschaft erfolgreich reagieren zu können? Und wie lässt sich der Zielkonflikt von Regelkonformität und Innovationsgeschwindigkeit auflösen? Eine innovative Kultur der Umsetzung und eine Genehmigungskultur der Vorbehalte widersprechen sich fundamental. Komplexer werdende Herausforderungen in einem dynamischen Umfeld mit kurzen Planungs- und Umsetzungsphasen machen agiles Verwaltungshandeln notwendig. Es geht um alte und neue Kompetenzen, moderne Formen der Führung und Kooperation und eine positive Kultur der Veränderung.

**„Eine grundlegende Transformation von Behörden geht über die reine Digitalisierung hinaus. Neben den bestehenden Prozessen sollten auch Organisation, Personal, Führung und Kultur der Behörde hinterfragt werden. Ausgangspunkt sollte die Definition strategischer Ziele und der Aufbau eines Systems der strategischen Steuerung sein.“**

*Dominik Böllhoff*

## **1. Agiles Verwaltungshandeln**

Aus Sicht der Behördenleitungen hat nicht zuletzt die Corona-Pandemie die Schwächen der Verwaltung offengelegt. Der Fortschritt zentraler Modernisierungsprojekte der aktuellen Legislaturperiode wird überwiegend kritisch gesehen.<sup>41</sup> Die (digitale) Transformation des Staates hat jedoch nicht in erster Linie mit IT-Kompetenzen zu tun. Entscheidend sind Fragen der Organisations- und Personal- sowie der Risikokultur. Ermessens- und Interpretationsspielräume werden nach Einschätzung von Nathalie Behnke „eher zögerlich als proaktiv genutzt, um Rechtsstreitigkeiten oder verwaltungsgerichtliche Rügen zu vermeiden“.

Im Fokus sollten daher Veränderungsprozesse im Hinblick auf die Organisationskultur und konkrete Maßnahmen zum Change Management stehen.<sup>42</sup> Voraussetzung dafür sind übergreifende Projektstrukturen, Zielvorgaben und Führung zur Verbesserung der Teamkultur, Partizipation, Vertrauen und Verantwortungsbewusstsein. „Agiles Verwaltungshandeln“ heißt machen, ausprobieren, analysieren, gegebenenfalls immer wieder anpassen.<sup>43</sup> Dabei geht es nicht nur um Schnelligkeit und Flexibilität, sondern zusätzlich auch um Proaktivität, Partizipation und Reflexivität.

Dazu braucht es mehr Durchlässigkeit in den Behörden wie auch zwischen Verwaltung, Privatwirtschaft und Gesellschaft. Interne Beratungseinheiten wie „Innovation Hubs“ (die es bislang nur für Gesundheit und Verteidigung gibt) und Taskforces, die es bereits in etlichen Behörden wie der Bundesagentur für Arbeit, dem Statistischen Bundesamt und dem Bundesministerium für Verteidigung gibt,<sup>44</sup> braucht es in allen Ministerien und sollten diesen zur Verfügung gestellt werden. Entscheidend sind ein eigenes Budget, Handlungsspielräume (kein Weisungsrecht der Ressorts) und Transparenz im Hinblick auf Mittelverwendung und Ergebnisse.

### **Die Reform der BaFin als Beispiel für Transformation und agiles Verwaltungshandeln**

Ein aktuelles Fallbeispiel für agiles Verwaltungshandeln ist die Reform der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). Als Konsequenz aus dem Wirecard-Fall wird die BaFin neu aufgestellt mit dem Ziel der Stärkung ihrer Aufsichtsstruktur. Insbesondere wurden die Fähigkeiten der BaFin, präventiv zu agieren und Verdachtsfälle schnell, effizient und mit der erforderlichen Durchschlagskraft nachzugehen, kritisiert. Dabei geht es auch um die Frage, ob die Behörde über das nötige digitale Know-how verfügt und dessen Anwendung im

Aufsichtshandeln ausreichend ist, um neuartige Geschäftsmodelle zu durchdringen und konsequent zu bewerten. In dem vom BMF im Februar 2021 veröffentlichten Abschlussbericht zur Modernisierung der BaFin heißt es: „Eine risikoorientierte Aufsicht muss in der Lage sein, neue Entwicklungen schnell aufzugreifen und ihr Aufsichtsverhalten an diese zügig anzupassen. Hierfür sind schnelle Entscheidungen und ein entsprechender organisatorischer Durchgriff nötig.“<sup>45</sup> Ergänzend zur „risikoorientierten Fokusaufsicht“ wird eine Taskforce gebildet, die vor Ort direkt und schnell agieren soll und zur Informationsbeschaffung sowie für Ad-hoc- oder Sonderprüfungen eingesetzt wird.<sup>46</sup> Vorbildcharakter für die Modernisierung nachgeordneter Behörden haben die Stärkung der Leitungsstruktur und die Festschreibung der Transformationsverantwortung bei der Präsidentin beziehungsweise bei dem Präsidenten im Organisationsstatut der BaFin, die Einrichtung einer zentralen Data Intelligence Unit und die Entwicklung eines digitalen Aufseher-Cockpits sowie der Einsatz von Datenanalytistinnen und -analysten in allen Aufsichtsbereichen. Grundlegend für den nachhaltigen Umsetzungserfolg für die Verankerung eines stärker datengetriebenen, proaktiven Ansatzes und die Verbesserung der geschäftsbereichsübergreifenden Zusammenarbeit sind Maßnahmen für ein neues Leitbild, einen Organisationswandel und eine moderne Personalentwicklung.

***„Es fehlt eine Definition, was eine Führungskraft ausmacht und messbare Kriterien. Dazu gehören auch regelmäßige Feedbackkultur und Mitarbeiterbefragungen. Es gibt kaum ein Land in der EU, in dem so wenig Mitarbeiterbefragungen gemacht werden wie in der deutschen Verwaltung.“***

*Gerhard Hammerschmid*

## **2. Eine neue Führungs- und Risikokultur**

Ziel einer Staatsreform 2030 ist insbesondere die im vorherigen Kapitel beschriebene Überwindung des Silodenkens durch agile Strukturen und Projektarbeit. Noch überwiegen hierarchische Arbeitsverhältnisse und ein Denken in Zuständigkeiten und Dienstwegen. Projektbasierte Formen der Zusammenarbeit, die in privaten Unternehmen und sozialen Organisationen zunehmend digital praktiziert werden, sind in den Ministerien und seinen Behörden kaum gängig; Methoden wie Teamarbeit und agiles Arbeiten sind die Ausnahme und nicht die Regel. Christian Haase fordert im Gespräch mit dem Verfasser einen Mentalitätswandel, „eine Balance aus Risiko- und Sicherheitskultur“. Zu einer neuen Führungs- und Risikokultur gehören unter anderem regelmäßige anonyme Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragungen und innovative Besprechungsformate. Ziel ist es, in der Gruppe aktives Risikomanagement zu betreiben, Verantwortung zu stärken und zusätzliche Unterstützungsmöglichkeit zu prüfen, um das definierte Ergebnis zu erreichen.

### 3. Reform des öffentlichen Dienstrechts

Titel der Dienstbezeichnungen und Laufbahnwege des öffentlichen Dienstes stammen noch aus dem 19. Jahrhundert. Deutschland hat eines der ältesten Dienstrechtssysteme in Europa. Bezeichnungen wie „Staatsrat“, „Ministerialrat“ oder „Oberamtsrat“ kennt kaum noch ein anderes vergleichbares OECD-Land. Vorbilder für moderne Bezeichnungen sind auf europäischer Ebene bei der Kommission zu finden.<sup>47</sup> In den weitaus meisten dieser Länder sind heute durchlässige Dienstlaufbahnen und moderne Amts- beziehungsweise Dienstbezeichnungen üblich. Das Prinzip der abgestuften Dienstlaufbahnen nach gehobenem, mittleren und höheren Dienst wurde in Bayern bereits im Jahr 2009 aufgehoben und durch eine „Leistungslaufbahn“ mit vier Qualifikationsebenen ersetzt. Ziel sind mehr Leistungsorientierung, Heterogenität und Durchlässigkeit sowie bessere Aufstiegschancen und eine Angleichung an die Privatwirtschaft. Vor allem neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen schnellere Karrieremöglichkeiten. In England gibt es das Fast Track Career System, das schneller und durchlässiger ist. Wer dort Karriere in der Zentralverwaltung machen will, muss drei Jahre zuvor im nachgeordneten Bereich tätig gewesen sein (vgl. Annex „Internationale Reformbeispiele“). Alle leitenden Positionen im öffentlichen Dienst werden in England extern ausgeschrieben. Zudem müssen Wechsel aus der Verwaltung in die Wirtschaft oder Wissenschaft und umgekehrt üblicher werden. Deutschland hat die niedrigste Wechselquote in Europa. In der Bundesverwaltung braucht es dringend eine Kompetenz- und Lerninitiative. Bei den Pro-Kopf-Ausgaben für Weiterbildung schneidet der öffentliche Dienst im Vergleich zur Privatwirtschaft schlecht ab.

## Agiles Handeln, Führung und Verantwortung im Bildungsbereich

Was agiles Verwaltungshandeln, Führungs- und Risikokultur und ein modernes Dienstrecht bedeuten, lässt sich am Beispiel der Schulleitung veranschaulichen. Führungskräfte in deutschen Bildungseinrichtungen sind für ihre Aufgaben oft kaum ausgebildet und verfügen auch nicht über die entsprechenden Werkzeuge, mit deren Unterstützung sie führen können. Dabei lassen sich die Auswirkungen guter Führung im Hinblick auf die Effektivität von Schulen und ihren Ergebnissen empirisch nachweisen.<sup>48</sup> Eine moderne Schulleitung hat somit Folgen für den Wohlstand und Zusammenhalt einer Gesellschaft. Auch der Präsident des Deutschen Lehrerverbandes, Heinz-Peter Meidinger, fordert im Gespräch mit dem Verfasser „eine bessere Qualifizierung und Bezahlung der Schulleitungen“.

*„Die Lethargie ist im Schulsystem weit verbreitet. Im Schulbereich ist alles bis ins Letzte vorgeschrieben. Irgendwann hat man die Schulen zur Untätigkeit erzogen. Wir müssen mehr Vertrauen in die Menschen haben.“*

*Christian Haase*

Neben einer besseren Bezahlung der Schulleitungen geht es um eine attraktive Gestaltung von Leitungspositionen durch eine ständige qualitative Aus- und Weiterbildung, zu der Kurse für Führungskräfte (mit einer Endbeurteilung), Konfliktmanagement, Eignungsfeststellungsverfahren, IT- und Managementfähigkeiten gehören. Schulleitungen benötigen, um effektiv führen zu können, zudem mehr Durchgriffs- und Gestaltungsmöglichkeiten etwa in Personalfragen.

## 4. Datensouveräne Verwaltung

Datenschutz wird in Staat und Verwaltung meist als juristisches Thema gesehen. Dabei betrifft nach der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) Datenschutz alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nicht nur die Behördenleitung. Das heißt, Datenschutz muss in der gesamten Organisation verstanden und als Teil der Kultur gelebt werden.<sup>49</sup> Datenschutzbeauftragte gelten als „Einzelkämpfende“, denen der Rest der Organisation entgegensteht. Ähnlich wie bei anderen Fragen der Digitalisierung gilt es, die Wirkung des Datenschutzes für Arbeit und Aufgaben strategisch einschätzen zu können. Nach der Methode der Modularisierung werden komplexe Sachverhalte so strukturiert, dass sie als Bausteine später mithilfe von Prüfabläufen wieder zusammengelegt werden können.<sup>50</sup> Durch die hohe Vorfertigung und Ergebnisqualität werden enorme Aufwendungen eingespart.

## Fazit und Optionen

Deutschland braucht einen tiefgreifenden Modernisierungsschub von Staat und Verwaltung. Die Verwaltung gleicht bisweilen einem Silo, das von Spartendenken dominiert wird. Positive Kooperation und Kommunikation zwischen den Organisationseinheiten finden kaum statt, stattdessen wird auf Zuständigkeiten beharrt. Die Ergebnisse sind oft ein kleinster gemeinsamer Nenner. Staat und Verwaltung brauchen zu lange, bis Ideen und Vorhaben umgesetzt werden. In einer beschleunigten und komplexeren Welt geht es um agile und flexible Strukturen. Herausforderungen wie die Digitalisierung werden nur mit einem Kulturwandel in Staat und Verwaltung bewältigt werden. Ziel der Staatsreform muss eine aufgabengerechte Staatsorganisation mit klaren Verantwortlichkeiten, effizienten Strukturen und schnelleren Verfahren sein.

Das Ziel bis 2030: Die Verwaltung versteht sich als lernende Organisation, ihr Management ist fehlerfreundlich, ihre Führung kommuniziert offen und wird regelmäßig von den Beschäftigten bewertet.

- 1. Mehr Expertise und Kompetenzen** ermöglichen und fördern durch aktives Personalmanagement, Innovation Hubs und Taskforces für temporäre Projekte. Übergreifende Herausforderungen wie Datenschutzfragen werden in Teams kooperativ und agil bearbeitet.
- 2. Eine moderne Führungs- und Risikokultur** braucht eine Definition und ein Wirkungsmonitoring von strategischen Zielen, die Entwicklung von Leitbildern, regelmäßige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragungen, innovative Methoden und ein aktives Risikomanagement.
- 3. Ein zuverlässiger und exzellenter Staat braucht ein modernes Dienstrecht:** moderne Dienstbezeichnungen, stärkere Leistungsorientierung, Heterogenität, Durchlässigkeit und bessere Aufstiegschancen. Der Wechsel in andere Ressorts und Behörden oder in und aus nicht staatlichen Sektoren sowie Projektverantwortung und Auslandsaufenthalte müssen sich stärker lohnen. Führungspositionen werden grundsätzlich extern ausgeschrieben.

- 
- 36 So kommt eine aktuelle Studie der Universität Konstanz zu dem Ergebnis, dass das Vertrauen in politische und öffentliche Institutionen im dritten Lockdown zwischen November 2020 und Mai 2021 „teilweise gesunken ist“ (Busemeyer, Marius R.: Vertrauen in politische Institutionen: Das Gesundheitssystem auf dem Prüfstand. Policy Paper N° 07 | 29. Juli 2021, online: [https://www.progressives-zentrum.org/wp-content/uploads/2021/07/210728\\_UKZ\\_Policy\\_Paper\\_07\\_Busemeyer\\_Diehl-Woehler\\_Bertogg-Strauss-Kulic\\_DE\\_web\\_RZ-1.pdf](https://www.progressives-zentrum.org/wp-content/uploads/2021/07/210728_UKZ_Policy_Paper_07_Busemeyer_Diehl-Woehler_Bertogg-Strauss-Kulic_DE_web_RZ-1.pdf) (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 37 Köcher, Renate: Verheerende Vertrauenskrise für Union und Regierung. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 24.03.2021, online: <https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/corona-pandemie-staat-versagt-laut-buergern-bei-krisenbewaeltigung-17259527.html> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021); vgl. auch: Institut für Demoskopie Allensbach: Vertrauenskrise. Eine Dokumentation des Beitrags von Prof. Dr. Renate Köcher in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* Nr. 70 vom 24. März 2021, online: [https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/kurzberichte\\_dokumentationen/FAZ\\_Maerz2021\\_Vertrauenskrise.pdf](https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/kurzberichte_dokumentationen/FAZ_Maerz2021_Vertrauenskrise.pdf) (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 38 Vgl. Deutscher Beamtenbund und Tarifunion: dbb Bürgerbefragung „Öffentlicher Dienst“ 2018. Vier von fünf Bürgern wollen starken Staat – Image von Beamten verbessert sich deutlich. Online: <https://www.dbb-frauen.de/artikel/vier-von-fuenf-buergern-wollen-starken-staat-image-von-beamten-verbessert-sich-deutlich.html> (zuletzt abgerufen am 16.12.2021).
- 39 Vgl. Bocksch, René: Öffentlicher Dienst. Pflichtbewusste Beamte. Online: <https://de.statista.com/infografik/25136/anteil-der-befragten-die-beamten-folgende-eigenschaften-zuordnen/> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 40 Vgl. University of Oxford: International Civil Service Effectiveness (INCISE) Index 2019. Online: <https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2019> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 41 Vgl. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat: Ergebnisse des „Zukunftspanels Staat & Verwaltung“ veröffentlicht. Online: <https://www.zukunftskongress.info/de/node/6102> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 42 Vgl. Mergel, Ines: Kompetenzen für die digitale Transformation der Verwaltung. In: *Innovative Verwaltung* 4/2020, S. 34 ff., online: [http://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/49094/Mergel\\_korrigiert.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/49094/Mergel_korrigiert.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (zuletzt abgerufen am 03.01.2022).
- 43 Unter „Agilität“ wird meist eine „Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen und Prozessen“ verstanden.
- 44 Vgl. NExT e. V.: Interne Beratungen der öffentlichen Hand. Thesenpapier vom 26.04.2021. Online: [https://assets.website-files.com/5ea4da2d27484ba34faa7528/6082d65a9c58eae9555a0c31\\_NExT%20Thesenpapier%20-%20Interne%20Beratung%20-%20Stand%20210425%20-%20CC-BY-4.0.pdf](https://assets.website-files.com/5ea4da2d27484ba34faa7528/6082d65a9c58eae9555a0c31_NExT%20Thesenpapier%20-%20Interne%20Beratung%20-%20Stand%20210425%20-%20CC-BY-4.0.pdf) (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 45 Roland Berger GmbH: Abschlussbericht „Stärkung der Aufsichtsstruktur der BaFin“ vom 24.11.2020, S. 13, online: [https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Internationales\\_Finanzmarkt/2021-02-02-roland-berger-abschlussbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Internationales_Finanzmarkt/2021-02-02-roland-berger-abschlussbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 46 Ebda., S. 16.
- 47 Vgl. Amtsbezeichnungen und Besoldungsgruppen der Europäischen Union. Funktionsgruppe ADT – Administration. Online: <https://oeffentlicher-dienst.info/beamte/eu/amtsbezeichnungen.html> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- 48 Vgl. Branch, Gregory F./Hanushek, Eric A./Rivkin, Steven G./Schiman, Jeffrey C.: How Much Does Leadership Matter? Evidence from Public Schools. Stanford University 2020.
- 49 Dazu Schuppan, Tino: Datenschutz in die Arbeitsorganisation integrieren. In: *Kommune 21* vom 08.07.2021, online: [https://www.kommune21.de/meldung\\_36593\\_r](https://www.kommune21.de/meldung_36593_r) (zuletzt abgerufen am 16.12.2021).
- 50 Ebda.

# Annex „Internationale Reformbeispiele“

## Staatsaufbau (Föderalismus)

Schweiz (Föderalismusreform)	Niederlande (Bildungsreformen)
<p><b>Nationaler Finanzausgleich (NFA)</b> (28.11.2004) wird beschlossen: Inkrafttreten von Verfassungsänderungen und über 30 Gesetzesänderungen bzw. -neuerungen wurden vorgenommen.<sup>1</sup></p> <p><b>Ausführungsgesetz zur Neuordnung der Aufgabenverteilung</b> (2007).</p> <p>Überarbeitete NFA-Ordnung (01.01.2008) ermöglicht einen grundlegenden Systemwechsel der Organisation und Finanzierung des Schweizer Föderalismus.</p> <p><b>Grundlegende Änderungen</b> sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Erhöhung der Effizienz (u. a. durch die Public-Choice-Theorie),</li> <li>› Stärkung der Subsidiarität,</li> <li>› Umsetzung des New Public Management und der Principal-Agent-Theorie: strategische Kompetenzen liegen beim Bund, Ausführungskompetenzen bei den Kantonen</li> </ul> <p><b>Finanzausgleich</b> erfolgt durch Ressourcen- und Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Ressourcenausgleich: Ressourcenstarke Kantone und der Bund helfen ärmeren Kantonen</li> <li>› Lastenausgleich: soziodemografischer und geografisch-topografische Reorganisation der Aufgaben: Aufgaben- und Finanzierungsentflechtung über klare Zuweisung von Aufgaben an Bund und Kantone</li> </ul> <p><b>Zweckmäßigere Zusammenarbeit:</b> Bund zuständig für Strategie; Kantone für operative Umsetzung; Globalbeiträge statt Einzelsubventionen.</p> <p><b>Verstärkte Zusammenarbeit unter den Kantonen:</b> Kantone sind zur Zusammenarbeit bei einzelnen Aufgaben verpflichtet.</p> <p><b>Wirkungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Bundesebene: Konzentration auf Kernaufgaben</li> <li>› Kantonsebene: mehr Spielraum</li> <li>› Bürgerinnen- und Bürgerebene: Effizienterer Einsatz des Steuerfrankens<sup>2</sup></li> </ul> <p>› Expertinnen- und Expertengruppen verfassen schriftliche Studien, die den Verhandlungsprozessen vorgeschaltet/an die Seite gestellt sind</p> <p>› Projektkohärenz durch Expertinnen- und Experteneinfluss und sensibles Management – Legislative wurde weitestgehend ausgeschlossen</p> <p><b>NFA (2008)</b> kann als Paradebeispiel des Exekutivföderalismus gelten.</p> <p><b>Wettbewerbsföderalismus:</b> Die Schweiz hat weltweit den höchsten Anteil an autonom erhobenen regionalen Steuern und zeichnet sich durch fiskalischen Wettbewerb aus. Der Schweizer Staatsumfang und der Steuerertrag durch den Föderalismus sind besser als in Deutschland.<sup>3</sup></p> <p><b>Corona-Pandemie:</b> Kantone sollen vom Bund stärker ins Krisenmanagement miteinbezogen werden, dabei Forderung an Bund, gegenüber den Kantonen klare Ansprechstellen zu bezeichnen, um Anliegen und Rückfragen der Kantone im Zusammenhang mit dem Vollzug rasch beantworten zu können.<sup>4</sup> Darüber hinaus soll Zusammenarbeit der Kantone intensiviert werden; Kommunikation: Informations- und Datenaustausch zwischen Bund und Kantonen soll verbessert werden; rechtliche Grundlage (von 2018) ist lückenhaft und soll angepasst werden.<sup>5</sup></p> <p><b>Finanzaufstellung der Kommunen:</b> Gemeinden besitzen keine ursprüngliche Steuerhoheit, sondern eine abgeleitete oder delegierte Steuerhoheit. Das heißt, dass Gemeinden nur Steuern erheben, wo sie der Kanton ermächtigt. Die Kantone und Gemeinden erheben überwiegend die gleichen Steuern, darunter fallen die Einkommens- und Vermögenssteuer bzw. die Gewinn- und Kapitalsteuer. Häufig bekommen die Gemeinden einen Anteil des kantonalen Steuerertrags oder fordern Zuschläge.<sup>6</sup> Ferner gibt es die Möglichkeit des innerkantonalen Lastenausgleichs der Gemeinden, z. B. den Bildungs- und Soziallastenausgleich sowie den räumlich-strukturellen Lastenausgleich.<sup>7</sup></p>	<p>Schulsystem folgt dem Prinzip der Freiheit der Bildung, dabei sind öffentliche und private Schulen gleichgestellt.</p> <p><b>Zentralregierung</b> (Bildungsministerium) ist zuständig für Beaufsichtigung und Steuerung der Schullandschaft:<sup>8</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Festlegung der Qualitätsmaßstäbe, der Kernziele und der Herausforderungen in der Bildungspolitik</li> <li>› Entscheidung über Stundenzahl, Pflicht- und Wahlfächer, durchschnittliche Klassengröße, zentrale Prüfungen, Lehrer- und Lehrerinnenausbildung und -gehälter</li> <li>› Schulaufsicht vor Ort obliegt den Schulbehörden in den Kommunen: Schulen (öffentlich und privat) sind in Bestimmung der Inhalte und Methoden des Unterrichts frei</li> </ul> <p><b>Bildungspolitische Prioritäten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Förderung von Spitzenleistungen bei Schülerinnen und Schülern sowie Schulen</li> <li>› Steigerung der Professionalität der Lehrer und Lehrerinnen</li> <li>› Verbesserung der ergebnisorientierten Arbeit in den Schulen<sup>9</sup></li> </ul> <p><b>Pauschale Zuweisung des Schuletats:</b></p> <p>Etat wird Schulen pauschal zur Verwendung nach eigener Entscheidung zugewiesen (Sekundarschulen seit 1996, Grundschulen seit 2006); lokale Regierungen richten separate juristische Personen oder Stiftungen als Schulträger ein und übertragen ihnen Teile oder die gesamte Verwaltung der Schulen.<sup>10</sup></p> <p><b>Staatlich abhängige Privatschulen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Privat geführte Schulen werden öffentlich finanziert, diese basieren auf religiösen oder pädagogisch-didaktischen Grundsätzen</li> <li>› Staatlich abhängige Privatschulen können Schülerinnen und Schüler ablehnen, wenn deren Eltern das Profil oder die Prinzipien der Schule nicht teilen</li> </ul> <p><b>New Schools Act (2021):</b> Gründung von Schulen unterliegt Anforderung, dass sie stärker auf die Wünsche von Eltern sowie Schülerinnen und Schülern abgestimmt werden müssen.<sup>11</sup></p>

## Digitalisierung und Krisenmanagement (Bevölkerungsschutz)

USA	Taiwan
<p><b>Status quo:</b> Exekutiver Föderalismus löst den kooperativen Föderalismus ab. Hier ist gemeint, dass das Phänomen „exekutiver Föderalismus“ den kooperativen Föderalismus insofern ablöst, als dass der Kooperationsgrad der zwischenstaatlichen Beziehungen von Staaten und Bund vermehrt davon abhängt, ob Gouverneurinnen und Gouverneure sich mit der Partei, die im Weißen Haus regiert, identifizieren können. Wenn nicht, legen Staatsgouverneurinnen und -gouverneure u. a. das Bundesrecht mitunter ihren Interessen entsprechend aus. So wird das Verhältnis zwischen Bund und Staaten permanent herausgefordert und kooperative Bestrebungen werden durch Machtkonflikte irritiert.<sup>12</sup> Gouverneurinnen und Gouverneure verhandeln direkt mit den politischen Beauftragten der Exekutive bzw. wenden sich manchmal direkt an den Präsidenten, um Ausnahmeregelungen für Maßnahmen zu erwirken, die ihre jeweiligen Staaten wünschen.<sup>13 14</sup> In den USA gibt es kein Ressortprinzip; sogenannte Secretaries führen eigenverantwortlich nach vorgegebener Leitlinie (vorgegeben von dem Präsidenten); die Secretaries haben keine Exekutivkraft.<sup>15</sup></p> <p><b>Zentralisierungstendenzen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Nach 9/11: Gründung des Department of Homeland Security (zuständig für zentrale Koordination und Gewährleistung der inneren Sicherheit)</li> <li>› Zentralisierung von Terrorismusbekämpfung und internationaler Sicherheitspolitik</li> <li>› Politisierung der mangelhaften Krisenreaktion auf Hurricane Katrina, als Folge Stärkung der Federal Emergency Management Agency</li> <li>› Zentralisierung der Reaktion auf Naturkatastrophen<sup>16 17</sup></li> <li>› Coronavirus: Unter US-Präsident Joe Biden folgen demokratisch und gemäßigt republikanisch geführte Bundesstaaten Bidens Empfehlungen der Krisenreaktion<sup>18</sup></li> </ul> <p><b>Dezentralisierungstendenzen:</b> Coronavirus: Die föderale Blockade unter US-Präsident Donald Trump hat dazu geführt, dass die Bundesstaaten und Städte zu Beginn der Pandemie im Krisenmanagement auf sich allein gestellt waren. Republikanisch geführte Bundesstaaten widersetzen sich der Coronavirus-Politik unter der Führung Bidens.<sup>19 20</sup></p> <p><b>Defense Production Act:</b> Am 18. März 2020 berief sich US-Präsident Trump als Reaktion auf die Coronavirus-Pandemie auf den Defense Production Act. Der Defense Production Act ermöglichte v. a. Durchgriffsmöglichkeiten gegenüber dem privaten Sektor. Die US-Regierung kann im Rahmen des Gesetzes den privaten Sektor bis zu einem gewissen Grad kontrollieren, indem sie die Produktion und Verteilung von Gütern sicherstellen kann, die für die Bewältigung der Gesundheitskrise als notwendig erachtet werden. Dazu zählen u. a. kritische medizinische und Schutzausrüstung.<sup>21</sup></p> <p><b>Erweiterung des Bevölkerungsschutzes/Krisenmanagements (2020):</b> Im Rahmen des BRIC-Programms, Building Resilient Infrastructure and Communities (BRIC).<sup>22</sup></p> <p>Bereitstellung von Geldern an Staaten, Territorien, Gemeinden und Stammesregierungen für Projekte zur Katastrophenvorsorge.<sup>23</sup> Die Gelder werden nach sechs „Leitprinzipien“ verteilt: „[1] Unterstützung von Gemeinden durch den Aufbau von Fähigkeiten und Kapazitäten; [2] Förderung und Ermöglichung von Innovationen; [3] Förderung von Partnerschaften; [4] Ermöglichung von Großprojekten; [5] Beibehaltung von Flexibilität; und [6] Gewährleistung von Konsistenz“<sup>24</sup>.</p>	<p><b>Post-SARS:</b> Errichtung des National Health Command Center (NHCC) (2004). NHCC verfügt über ein integriertes Informationssystem, das in Echtzeit Informationen aus mehreren Regierungsdatenbanken und Medienberichten sammeln kann.<sup>25</sup></p> <p><b>NHCC:</b> Teil des Taiwan Center for Disease Control (CDC), NHCC konzentriert sich auf die Reaktion großer Ausbrüche und fungiert als operative Befehlsstelle für die direkte Kommunikation zwischen zentralen, regionalen und lokalen Behörden.<sup>26 27</sup></p> <p><b>Stärkung der Befugnisse der CDC</b> in Epidemien und Pandemien, z. B. Reform der Quarantäneverordnung,<sup>28</sup> Durchführungsverordnung der zentralen Epidemiekommandozentrale (Enforcement Regulations Governing the Central Epidemics Command Center) erlaubt u. a. die temporäre Einrichtung des Central Epidemic Command Control (CECC). CECC kann nach Communicable Disease Control Act handeln.<sup>29</sup></p> <p><b>Personal Data Protection Act</b> (2010, 2015): Staatliche Behörden und weitere dazu befugte rechtliche Personen können nur temporär auf persönliche Daten von Bürgerinnen und Bürgern zugreifen, dabei müssen angemessene Sicherheits- und Wartungsmaßnahmen gewährleistet sein.<sup>30</sup></p> <p><b>Digital Fence Monitoring:</b><sup>31</sup> Während Epidemie oder Pandemie wird Quarantäne z. B. über Handyortung überwacht. Für Kontaktrückverfolgung werden Daten von Überwachungskameras und Mobilfunkzellen abgefragt.</p> <p><b>Intelligentes Quarantänenetzwerk</b> (2017): Upgrade des Informationsaustauschsystems von papierbasiert auf elektronisch, Implementierung von Apps zum Aufspüren potenzieller Infizierter, Verbindung von staatlichen und zivilen Datenbanken zu Reiseverläufen.<sup>32</sup></p> <p><b>Persönlicher Datenschutz</b> wird im Rahmen effektiver Pandemiebekämpfung für Quarantänepflichtige stark eingeschränkt, dafür konnten andere Eingriffe in die Grundrechte (Ausgangssperren und Versammlungsverbote) weitestgehend vermieden werden.<sup>33</sup></p> <p><b>Transparente Kommunikation</b> der Maßnahmen des <b>Personal Data Protection Act</b> hat das Vertrauen in das staatliche Krisenmanagement weitestgehend unterstützt.<sup>34</sup></p>

## Verwaltung (Infrastruktur, Verfahren, Personalmanagement und -führung)

Großbritannien	Estland
<p><b>Gründung des Government Digital Service (GDS)</b> (2001) als digitales Kompetenzzentrum für Verwaltung, Festlegung von Standards für digitale Dienste.<sup>35</sup></p> <p><b>Gründung der Regierungsplattform GOV.UK:</b> Zusammenschluss der Webseiten von Ministerien und Behörden, digitale Dienste der gesamten Regierung sind dort verfügbar.<sup>36</sup></p> <p><b>Investition in Kompetenzen und Mitarbeitende:</b> Einstellung digitaler Spezialistinnen und Spezialisten sowie Verbesserung des Schulungsangebots für öffentliche Bedienstete (u. a. Zusammenarbeit der Infrastructure and Projects Authority mit renommierten Universitäten), GDS Senior Civil Service Recruitment führt Rekrutierung von hochklassigen Führungskräften für digitale und technologische Themen durch <b>agiles Arbeiten für Entwicklung digitaler Dienste</b> (einfache Bedienung und sichere Nutzung). Dabei werden Praktiken von Organisationen der Internetära genutzt und gleichzeitig die notwendigen Verbindungen zu komplexen und vernetzten Unternehmens-IT-Strukturen hergestellt oder ersetzt.</p> <p><b>Regierungsmodernisierung</b> für Bürgerinnen und Bürger sowie von innen heraus: Verbesserung der Ergebnisse und des Service, Stärkung des Vertrauens, Effizienzsteigerung (Fokus: Benutzerinnen- und Benutzerbedürfnisse, Aufbau von Fähigkeiten und Erfahrungen in wichtigsten Programmdisziplinen, Entwicklung wirtschaftlicher Fähigkeiten).</p> <p><b>Neustrukturierung des Vergabeverfahrens</b> (seit 2010): Fokus auf besserem Preis-Leistungs-Verhältnis und besserer Reaktionsfähigkeit.</p> <p><b>Zentrale Koordination</b> von Ausgaben für Technologie und Digitales der Regierung über digitalen Marktplatz.</p> <p><b>Reformen/Modernisierung</b> der öffentlichen Besoldung über Digital, Data and Technology Profession Capability Framework (DDaT), Aufbau digitaler, daten- und technologiebasierter Kompetenzen in der gesamten Regierung ist eine Priorität der Government Transformation Strategy.<sup>37</sup></p> <p><b>Weitere Reformen des öffentlichen Dienstes:</b> Zukünftig werden alle leitenden Positionen im öffentlichen Dienst extern ausgeschrieben, so sollen neue, flexible Einstiegswege in den öffentlichen Dienst ermöglicht werden.<sup>38</sup> Darüber hinaus wird eine Reform für den gehobenen öffentlichen Dienst angestrebt. Diese beinhaltet u. a. ein neues System der Entlohnung, Belohnung und des Leistungsmanagements, einschließlich der Einführung einer fähigkeitsorientierten Entlohnung (s. hierzu Declaration on Government Reforms 2021).<sup>39</sup></p> <p><b>Positionsbasiertes Verwaltungssystem:</b> Im Gegensatz zu den laufbahnorientierten Modellen werden hier für die jeweilige Position geeignete Kandidatinnen und Kandidaten ausgewählt.<sup>40</sup></p> <p><b>Funktionales Modell:</b> Bietet eine starke zentrale Führung von abteilungsübergreifenden Unternehmensfunktionen.<sup>41</sup></p>	<p><b>E-Governance:</b> Nahezu 99 Prozent der öffentlichen Dienste mit mehr als 2.300 Angeboten können online erledigt werden.<sup>42,43</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Digitaler Personalausweis ist seit 2001 für estnische Bürgerinnen und Bürger obligatorisch</li> <li>› E-Identity: Bürgerinnen und Bürger können digital identifiziert werden und die digitale Signatur verwenden (ID-Card; Mobile-ID; e-Residency; Smart-ID)</li> <li>› Services: Government Cloud; Data Embassy (digitale estnische Botschaft in Luxemburg); i-Voting (44 Prozent der Estinnen und Esten benutzen i-Voting); e-Cabinet</li> <li>› Interoperabilitätsdienste: X-Road@; e-Land Register; Population Registry</li> <li>› Sicherheit: KSI Blockchain; e-Law; e-Justice; e-Police</li> <li>› Gesundheitswesen: Über die Blockchain-Technologie werden Gesundheitsdaten geschützt (e-Health Records; e-Ambulance; e-Prescription)</li> <li>› Wirtschaft und Finanzen: innerhalb von drei Stunden kann in Estland ein Unternehmen gegründet und angemeldet werden (e-Tax; e-Banking; e-Business Register)<sup>44</sup></li> </ul> <p><b>Einsparung von mehr als 844 Jahren Arbeitszeit</b> pro Jahr durch die digital verfügbaren Angebote des öffentlichen Sektors.<sup>45</sup></p> <p><b>Dezentral organisierte digitale Transformation</b> des estnischen öffentlichen Sektors, ebenso gibt es keine formell benannten und bevollmächtigten Staatsbeamten für die digitale Befähigung – die derzeitige Position des Government Chief Information Officer (GCIO) (auch Deputy Secretary General for IT and Telecom) existiert nur in englischer Übersetzung und ist kein eigenständiges Amt.<sup>46</sup></p> <p><b>Aufgabenbereich</b> des GCIO umfasst u. a. die Festlegung der Digitalisierungsstrategie und -politik, Start und Steuerung von strategischen Entwicklungsinitiativen und Regulierung. Dem GCIO sind folgende Teams unterstellt: Digital Service Excellence Team, Legal Team, Financing Team, ICT Skills Team, Cybersecurity Policy Team, International Affairs Team und GovTech Team.<sup>47</sup></p> <p><b>Umsetzung der ressortbezogenen E-Government-Projekte:</b> Verantwortlichkeit liegt bei Ministerien und Agenturen der Regierung.<sup>48</sup></p> <p><b>Digitale Transformation</b> des estnischen öffentlichen Sektors ist durch entwicklungsgetriebene Strategien charakterisiert.<sup>49</sup></p>

Österreich (Digitalisierungsministerium)	Schweden (Ressortprinzip)
<p>Das österreichische Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BDMW) ist neben Wirtschaftspolitik, Gewerbe und Industrie auch für Digitalisierung zuständig. Es ist mit dem 08. Januar 2018 aus dem Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft hervorgegangen.</p> <p><b>Zuständigkeit:</b> Zuständig ist es für Angelegenheiten der Digitalisierung einschließlich der staatlichen Verwaltung für den Service und die Interaktion mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen, die allgemeine Digitalisierungsstrategie, Angelegenheiten des E-Governments, Koordination und zusammenfassende Behandlung in Angelegenheiten der Informationstechnologien, allgemeine Angelegenheiten einschließlich der Koordination, der Planung und des Einsatzes der automationsunterstützten Datenverarbeitung sowie der Beurteilung von Anwendungen der automationsunterstützten Datenverarbeitung unter Gesichtspunkten der Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Sparsamkeit und des ressortübergreifenden Wirkungscontrollings sowie der Verwaltungsreform und des Datenschutzes, die Koordination in Angelegenheiten der elektronischen Informationsübermittlung, die Bereitstellung eines ressortübergreifenden elektronischen Bürgerinformationssystems, des Rechtsinformationssystems und des E-Rechts sowie Angelegenheiten der BRZ GmbH.</p> <p><b>Erfolgreiche Reformen:</b> Neben Estland gehört Österreich zu den erfolgreichen Staaten auf dem Gebiet der Reformen des öffentlichen Sektors (European Commission 2020<sup>50</sup>). Noch vor Estland hat Österreich europaweit den höchsten Anteil automatisierter Services. Bei diesen müssen Nutzerinnen und Nutzer mit der Verwaltung keinen Kontakt mehr aufnehmen – weder online noch offline.<sup>51</sup></p> <p>„<b>Digitales Österreich</b>“ ist die Plattform, die das gemeinsame Dach des österreichischen E-Governments bildet und vereint die zentralen Akteure: Bund, Länder, Gemeinde- und Städtebund, Wirtschaft, Hauptverband der Österreichischen Sozialversicherungsträger und freie Berufe. Als beispielgebend gelten die Handysignatur und die datenschutzgerecht vernetzten Register.</p> <p><b>Zunehmende kommunale Digitalisierung:</b> Immer mehr Städte und Gemeinden stellen ihre Finanzdaten als offene Datensätze zur Verfügung. Auf der Plattform <a href="http://www.offenerhaushalt.at">www.offenerhaushalt.at</a> sind solche Finanzinformationen zu finden, mittlerweile haben dort nahezu 1.300 Gemeinden ihre Daten freigegeben und erzielen mit minimalem Aufwand größtmögliche Transparenz.</p> <p><b>Digitales Bürgerkonto:</b> Nach dem Regierungsprogramm („Aus Verantwortung für Österreich“)<sup>52</sup> sollen das Digitale Amt und <a href="http://oesterreich.gv.at">oesterreich.gv.at</a> zu zentralen Plattformen für die Interaktion von Bürgerinnen und Bürgern mit der Verwaltung ausgebaut werden. Zur Sicherung der persönlichen Datensouveränität wird ein digitales Bürgerkonto eingeführt, das eine einfache, sichere und rasche Erledigung von häufigen Behördenwegen ermöglicht und auf einen Blick sichtbar machen soll, welche Daten der Staat von den Bürgerinnen und Bürgern gespeichert hat.</p> <p><b>Ö-Cloud:</b> Dem dient auch eine neue Österreich-Cloud (Ö-Cloud), auf der alle Nutzerinnen und Nutzer ihre Daten nach nationalen Regeln abspeichern können.</p> <p><b>E-Identität:</b> Um eine digitale Identität zu ermöglichen, wird eine E-ID zur Nutzung im öffentlichen und privaten Bereich eingeführt. Die Verwaltungsorgane des Bundes werden zur digitalen Kommunikation untereinander verpflichtet.</p> <p><b>Digital-Check</b> von neuen Gesetzen: Verwaltungsprozesse, die aus neuen Gesetzen entstehen, sollen möglichst digital oder sogar automatisiert vollzogen werden.</p> <p><b>Kompetenzzentren:</b> Das Bundesrechenzentrum (BRZ) soll zu einem Kompetenzzentrum für Digitalisierung in der Bundesverwaltung weiterentwickelt werden. Daneben soll die bestehende Digitalisierungsagentur zu einem Kompetenzzentrum für digitale Innovation ausgebaut werden und als unabhängiger Servicedienstleister für Bewusstseinsbildung, technische Beratung und Umsetzung fungieren.</p> <p><b>Investition in Kompetenzen des Führungspersonals:</b> Für das Führungspersonal der Verwaltung wird ein Digital Leadership-Lehrgang eingerichtet.</p>	<p>Die <b>Regierungsorganisation Schwedens</b> ist durch mehrere Besonderheiten gekennzeichnet. Das für Deutschland interessanteste Merkmal: das Amt des Ministerpräsidenten, die Ministerien und die Ständige Vertretung des Landes bei der Europäischen Union sind in einer einzigen Organisation, der Regierungskanzlei („regeringskansli“),<sup>53</sup> zusammengefasst.<sup>54</sup></p> <p><b>Regierungskanzlei:</b> Die Kanzlei der Ministerien ist eine Behörde und ist als Regierungsstab tätig. Sie besteht aus der Kanzlei des Ministerpräsidenten, den Ministerien und der Verwaltungszentrale. Die Kanzlei des Ministerpräsidenten wird vom Ministerpräsidenten selbst geleitet, jedes Ministerium von einem bis drei Ministern geführt: Einer steht an der Spitze des Ministeriums, Leiter der Verwaltungszentrale ist der Verwaltungsdirektor.<sup>55</sup></p> <p>Die <b>Personal- und Organisationsfunktionen</b>, die in deutschen Ministerien von den Verwaltungsabteilungen wahrgenommen werden, wurden in einer gemeinsamen <b>Verwaltungszentrale für den gesamten Regierungsapparat</b> zusammengeführt. Von dieser Zusammenlegung erhoffte man sich eine Steigerung der administrativen Effizienz und eine Verbesserung der strategischen Steuerungsfähigkeit der Regierungszentrale. Die gemeinsame Organisation sollte das Ressortdenken eindämmen und die Koordinierung erleichtern. Die Verwaltungszentrale ist für ministerienübergreifende Verwaltungsfragen zuständig. Dazu gehören u. a. die Weiterentwicklung der Arbeit, die Finanzen der Behörde und der IT-Service.</p> <p>Die traditionelle Spiegelung der Fachreferate der Ministerien entfällt in der schwedischen Regierungszentrale. Die insgesamt fünf Arbeitseinheiten widmen sich neben der Presse- und Informationsarbeit insbesondere der Außen- und Europapolitik. Die Kanzlei beschäftigt ausschließlich „politische Angestellte“, die das Vertrauen des Staatsministers besitzen und auf der Basis von Zeitverträgen arbeiten. Eine weitere Arbeitseinheit, das „politische Sekretariat“, prüft Gesetzesvorschläge der Ressorts und deren Antworten auf parlamentarische Anfragen. Zur Tätigkeit des Sekretariats gehört auch die Beobachtung der Entwicklung in den verschiedenen Politikfeldern. Aufgrund der <b>fehlenden Richtlinienkompetenz des Regierungschefs</b> ist damit jedoch kein umfassender Kontroll- oder Steuerungsanspruch verbunden.<sup>56</sup></p> <p><b>Kollektiventscheidungen:</b> Die Kompetenzen schwedischer Ministerien sind stark eingeschränkt, da Kabinettsentscheidungen grundsätzlich Kollektiventscheidungen sind und Kabinettsbeschlüsse grundsätzlich einstimmig gefasst werden. Die Personalausstattung der Ministerien ist vergleichsweise bescheiden. Die ihnen formal unterstellten Verwaltungseinheiten sind selbstständig. Beides vermindert den Kontrollbedarf des Regierungschefs zusätzlich.</p> <p>Der Verzicht auf eine umfassende Kontrolle der Ressortaktivitäten erklärt sich auch dadurch, dass in Schweden die <b>Vorbereitung von Gesetzen</b> oft aus dem Regierungsapparat ausgelagert und unabhängigen, von der Regierung ad hoc berufenen, korporatistisch zusammengesetzten Kommissionen, an denen auch Oppositionspolitikerinnen und -politiker beteiligt sind, übertragen wird.</p>

- 1 Braun, Dietmar: Verfassungsänderung trotz vieler Veto-Spieler: Föderalismusreform in der Schweiz. In: Jahrbuch für Handlungs- und Entscheidungstheorie, 2009, S. 87–118, online: [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91403-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91403-9_4), S. 87 f. (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 2 Eidgenössisches Finanzdepartement (Hrsg.): Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen – NFA. Bern 2007: EFD & KdK. Online: [https://www.efv.admin.ch/dam/efv/fr/dokumente/publikationen/NFA-Broschuere\\_f.pdf.download.pdf/NFA-Broschuere\\_f.pdf](https://www.efv.admin.ch/dam/efv/fr/dokumente/publikationen/NFA-Broschuere_f.pdf.download.pdf/NFA-Broschuere_f.pdf) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 3 Doering, Dietmar: Warum der Schweizer Föderalismus besser ist als der deutsche. 25.07.2014. Online: <https://www.avenir-suisse.ch/warum-der-schweizer-foederalismus-besser-ist-als-der-deutsche/> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 4 Konferenz der Kantonsregierungen: COVID-19: Kantone fordern Optimierung des Krisenmanagements. 22.12.2020. Online: [https://kdk.ch/aktuell/medienmitteilungen/details/covid-19-kantone-fordern-optimierung-des-krisenmanagements?tx\\_news\\_pi1%5ByearFilter%5D%5Byear%5D=2020&cHash=a0fc82657aa6f9826ddf2e-365b3aa6e2](https://kdk.ch/aktuell/medienmitteilungen/details/covid-19-kantone-fordern-optimierung-des-krisenmanagements?tx_news_pi1%5ByearFilter%5D%5Byear%5D=2020&cHash=a0fc82657aa6f9826ddf2e-365b3aa6e2) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 5 Ebd.
- 6 Eidgenössisches Finanzdepartement: Das Schweizer Steuersystem. 25.06.2021. Online: <https://www.efd.admin.ch/efd/de/home/steuern/steuern-national/das-schweizer-steuersystem.html> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 7 Kanton Aargau. Departement Volkswirtschaft und Inneres: Lastenausgleich. 2021. Online: [https://www.ag.ch/de/dvi/gemeindeaufsicht/finanzausgleich/bausteine\\_des\\_aargauer\\_finanzausgleichs/lastenausgleich/lastenausgleich\\_2.jsp?sectionId=1379926&accordId=0](https://www.ag.ch/de/dvi/gemeindeaufsicht/finanzausgleich/bausteine_des_aargauer_finanzausgleichs/lastenausgleich/lastenausgleich_2.jsp?sectionId=1379926&accordId=0) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 8 Tieben, Nicole, et al.: Changing Effects of Family Background on Transitions to Secondary Education in the Netherlands: Consequences of Educational Expansion and reform. In: *Research in Social Stratification and Mobility* 28 (1), 2010, S. 77–90, online: <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2009.12.004> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 9 Government of the Netherlands: Quality of Primary Education. 2021. Online: [https://www.government.nl/topics/primary-education/quality-of-primary-education-\(zuletzt-abgerufen-am-21.12.2021\)](https://www.government.nl/topics/primary-education/quality-of-primary-education-(zuletzt-abgerufen-am-21.12.2021)).
- 10 Nusche, Deborah, et al.: OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education: Netherlands 2014. OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education, OECD Publishing. Online: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264211940-en>, S. 21 (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 11 EURYDICE: Netherlands. National Reforms in School Education. 31.03.2021. Online: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/national-reforms-school-education-47\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/national-reforms-school-education-47_en) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 12 Downey, Davia Cox/Myers, William M.: Federalism, Intergovernmental Relationships, and Emergency Response: A Comparison of Australia and the United States. In: *The American Review of Public Administration* 50 (6–7), 2020, S. 526–535, online: <https://doi.org/10.1177/0275074020941696> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 13 Bulman-Pozen, Jessica: Partisan Federalism. In: *Harvard Law Review* 127, 2013, S. 1077–1146.
- 14 Downey, Davia Cox/Myers, William M.: a. a. O. 2020.
- 15 The White House: The Executive Branch. 2021. Online: <https://www.whitehouse.gov/about-the-white-house/our-government/the-executive-branch/> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 16 Congleton, R. D.: The Story of Katrina: New Orleans and the Political Economy of Catastrophe. In: *Public Choice* 127 (1–2), 2006, S. 5–30, online: <https://doi.org/10.1007/s11127-006-7729-9> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 17 FEMA: Disaster Declaration Process. Fact Sheet. 2011. Online: [https://www.fema.gov/pdf/media/factsheets/dad\\_disaster\\_declaration.pdf](https://www.fema.gov/pdf/media/factsheets/dad_disaster_declaration.pdf) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 18 Downey, Davia Cox/Myers, William M.: a. a. O. 2020.
- 19 Bertelsmann Foundation North America: Federalism in Crisis. U.S. and German Responses to the COVID-19 Pandemic. 2021. Online: <https://www.bfna.org/politics-society/federalism-in-crisis/>, S. 43 (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 20 Shear, Michael/Mervosh, Sarah: Trump Encourages Protest Against Governors Who Have Imposed Virus Restrictions. In: *The New York Times* vom 17.04.2020, online: <https://www.nytimes.com/2020/04/17/us/politics/trump-coronavirus-governors.html> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 21 European Parliament: Parliamentary Questions. Coronavirus Pandemic and the US Defence Production Act. 2020. Online: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/P-9-2020-001831\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/P-9-2020-001831_EN.html) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

- 22 FEMA: Building Resilient Infrastructure and Communities. 2021. Online: <https://www.fema.gov/grants/mitigation/building-resilient-infrastructure-communities> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 23 Ebd.
- 24 Sillman, Ari: A New Approach to Disaster Relief Funding? The Disaster Recovery Reform Act's Promise for Pre-Disaster Mitigation. 2021. Online: <https://eelp.law.harvard.edu/2021/01/a-new-approach-to-disaster-relief-funding-the-disaster-recovery-reform-acts-promise-for-pre-disaster-mitigation/> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 25 Kornreich, Yoel/Jin, Yiwei: The Secret to Taiwans Successful COVID Response. 08.05.2020. Online: <https://www.asiapacific.ca/publication/secret-taiwans-successful-covid-response> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 26 Taiwan Centers for Disease Control: NHCC. 2018. Online: <https://www.cdc.gov.tw/En/Category/MPage/gL7-bARtHyNdrDq882pJ9Q> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 27 Wang, Jason/Ng, Chung/Brook, Robert: Response to COVID-19 in Taiwan: Big Data Analytics, New Technology, and Proactive Testing. In: *JAMA* 323 (14), 2020, S. 1341– 1342, online:<https://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/2762689> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 28 Laws & Regulations Database of the Republic of China: Regulations Governing Quarantine at Ports. 2017. Online: <https://law.moj.gov.tw/ENG/LawClass/LawAll.aspx?pcode=L0050002> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 29 Kornreich, Yoel/Jin, Yiwei: a. a. O.
- 30 Merkle, David: Pandemiebekämpfung in Taiwan. Mit Digitalisierung und Vertrauen zum Erfolg. 23.02.2021. Online: <https://www.kas.de/de/laenderberichte/detail/-/content/pandemiebekaempfung-in-taiwan> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 31 Ebd.
- 32 Kornreich, Yoel/Jin, Yiwei: a. a. O.
- 33 Merkle, David: a. a. O.
- 34 Ebd.
- 35 Government of the United Kingdom: Policy Paper. Government Transformation Strategy: Background. 09.02.2017. Online: <https://www.gov.uk/government/publications/government-transformation-strategy-2017-to-2020/government-transformation-strategy-background> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 36 Ebd.
- 37 Government Digital Service: Digital, Data and Technology (DDaT) Profession Starter pack. 2020. Online: <https://www.khub.net/documents/166553548/0/DDaT+New+Starter+pack+V1.0+May+2020+-+PDF.pdf/2ac26b55-4492-6274-d050-75528b0c2ad9?version=1.0&t=1589192973900&download=true>, S. 1 (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 38 Government of the United Kingdom: New Government Reform Programme to ensure UK Builds Back Better from COVID-19. 15.06.2021a. Online: <https://www.gov.uk/government/news/new-government-reform-programme-to-ensure-uk-builds-back-better-from-covid-19> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 39 Government of the United Kingdom: Declaration on Government Reform. 15.06.2021b. Online: <https://www.gov.uk/government/publications/declaration-on-government-reform> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 40 Bertelsmann Stiftung: EU-Review: Vergütung im öffentlichen Dienst. 2006. Online: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP\\_EU-Review\\_Verguetung.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_EU-Review_Verguetung.pdf) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 41 Hancock, Hon Matt/Heywood, Sir Jeremy: Civil Service Workforce Plan 2016–2020. 2016. Online: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/536961/civil\\_service\\_workforce\\_strategy\\_final.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/536961/civil_service_workforce_strategy_final.pdf), S. 13 (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 42 E-Estonia Briefing Centre: E-Governance. 2021. Online: <https://e-estonia.com/solutions/e-governance/> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 43 Kattel, Rainer/Mergel, Ines: Estonia's Digital Transformation: Mission Mystique and the Hiding Hand. UCL Institute for Innovation and Public Purpose Working Paper Series (IIPP WP 2018-09), S. 1.
- 44 E-Estonia Briefing Centre: Building Blocks of E-Estonia. 2021a. Online: <https://e-estonia.com/solutions/> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 45 E-Estonia Briefing Centre: E-Governance. 2021b. Online: <https://e-estonia.com/solutions/e-governance/> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 46 Kattel, Rainer/Mergel, Ines: a. a. O., S. 2.
- 47 European Commission: Digital Public Administration Factsheet 2020. Estonia. 2020. Online: [https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/Digital\\_Public\\_Administration\\_Factsheets\\_Estonia\\_vFINAL.pdf](https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/Digital_Public_Administration_Factsheets_Estonia_vFINAL.pdf) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

- 48 Ebd.
- 49 Kalvet, Tarmo: The Estonian Information Society Developments since the 1990s. In: *PRAXIS Working Paper* No. 29, 2007, online: [http://www.praxis.ee/fileadmin/tarmo/Toimetised/toimetised\\_29\\_2007.pdf](http://www.praxis.ee/fileadmin/tarmo/Toimetised/toimetised_29_2007.pdf), S. 11 (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 50 Europäische Kommission: eGovernment Benchmark. 2020. Online: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2020-egovernment-works-people> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 51 Beck, Roamn et al.: Österreich, Vorreiter in der digitalen Verwaltung. 2017. Online: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Smart\\_Country/Digi-TransVerw\\_2017\\_final.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Smart_Country/Digi-TransVerw_2017_final.pdf) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 52 Bundeskanzleramt Österreich: Regierungsprogramm. 2020. Online: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/die-bundesregierung/regierungsdokumente.html> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 53 Regeringskansliet: Utrikesdepartementet. Online: <https://www.regeringen.se/sveriges-regering/utrikesdepartementet/> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 54 Statskontoret: The Swedish Central Government in Transition. Statskontoret 1998:15A; Statskontoret (1999): The Swedish Central Government in Transition. Statskontoret 1999: 15A2.
- 55 Regeringskansliet, Kanzlei der Ministerien Schwedens: So wird Schweden regiert. 2021. Online: [https://www.government.se/contentassets/f1a0a05de79e4722b-58c7d997ed89b3b/so-wird-schweden-regiert-how-sweden-is-governed-in-german?TSPD\\_101\\_R0=082953afa5ab200005c09837972ae93c36986241fa0b75cc242e55b39af31ac962ca900c99471f7608aecb49d714300075e140e764f90a114079d89d38825a8130b45112e7b2aeeb5cf22638fcf5d6968ec60a0fc13a85a10767ea9d51158553](https://www.government.se/contentassets/f1a0a05de79e4722b-58c7d997ed89b3b/so-wird-schweden-regiert-how-sweden-is-governed-in-german?TSPD_101_R0=082953afa5ab200005c09837972ae93c36986241fa0b75cc242e55b39af31ac962ca900c99471f7608aecb49d714300075e140e764f90a114079d89d38825a8130b45112e7b2aeeb5cf22638fcf5d6968ec60a0fc13a85a10767ea9d51158553) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- 56 Molander, Per/Nilsson, Jan-Eric/Schick, Allen: Does Anyone Govern? The Relationship between the Government Office and the Agencies. Stockholm 2002: Report from the SNS Constitutional Project 2002.

# Literatur

---

- B** **Bär, Dorothee/Müller-Lietzkow, Jörg:** Ein Zukunftsministerium für „Deep Tech“. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 08.04.2021, online: <https://www.faz.net/aktuell/politik/staat-und-recht/der-langgehegte-traum-vom-digitalministerium-17282005.html> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- Beck, Roman et al.:** Österreich, Vorreiter in der digitalen Verwaltung. 2017. Online: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Smart\\_Country/DigiTransVerw\\_2017\\_final.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Smart_Country/DigiTransVerw_2017_final.pdf) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- Behnke, Nathalie/Person, Ch.:** Föderalismus in der Krise – Restriktivität und Variation der Infektionsschutzverordnungen der Länder. Im Erscheinen, 2021.
- Behnke, Nathalie:** Föderalismus in der (Corona-)Krise? Föderale Funktionen, Kompetenzen und Entscheidungsprozesse. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 35–37/2020, online: <https://www.bpb.de/apuz/314343/foederalismus-in-der-corona-krise#footnode14-14> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- Bender, Justus/Eppelsheim, Philip/Schuller, Konrad:** Länder wollen Sirenen-Alarm wieder einführen. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 23.07.2021, online: <https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/nach-flut-laender-wollen-sirenen-alarm-wieder-einfuehren-17451438.html> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- Benz, Arthur:** Staatsorganisation, Föderalismusedwicklung und kommunale Selbstverwaltung: neue Herausforderungen, eingeschränkte Leistungsfähigkeit, horizontaler und vertikaler Koordinationsbedarf. In: *Zeitschrift für Staats- und Europawissenschaften (ZSE)* Vol. 15 No. 2/3, 2017, S. 395–416.
- Bertelsmann Foundation North America:** Federalism in Crisis. U.S. and German Responses to the COVID-19 Pandemic. 2021. Online: <https://www.bfna.org/politics-society/federalism-in-crisis/>, S. 43 (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- Bertelsmann Stiftung:** EU-Review: Vergütung im öffentlichen Dienst. 2006. Online: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP\\_EU-Review\\_Verguetung.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_EU-Review_Verguetung.pdf) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).
- Bocksch, René:** Öffentlicher Dienst. Pflichtbewusste Beamte. Online: <https://de.statista.com/infografik/25136/anteil-der-befragten-die-beamten-folgende-eigenschaften-zuordnen/> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).
- Bollmann, Ralph:** Zentralismus in Corona-Politik. Alle Macht für Merkel. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 04.04.2021, online: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/zentralismus-in-corona-politik-alle-macht-fuer-merkel-17275529.html> (zuletzt abgerufen am 16.12.2021)

**Branch, Gregory F./Hanushek, Eric A./Rivkin, Steven G./Schiman, Jeffrey C.:** How Much Does Leadership Matter? Evidence from Public Schools. Stanford University 2020.

**Braun, Dietmar:** Verfassungsänderung trotz vieler Veto-Spieler: Föderalismusreform in der Schweiz. In: Jahrbuch für Handlungs- und Entscheidungstheorie, 2009, S. 87–118, online: [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91403-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91403-9_4), S. 87 f. (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Brenke, Karl:** Warum der Föderalismus in Deutschland kaum noch als solcher bezeichnet werden kann. In: *DIW Wochenbericht* 1/2, 2020, S. 16, online: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.702134.de/20-1-3.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.702134.de/20-1-3.pdf) (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

**Bulman-Pozen, Jessica:** Partisan Federalism. In: *Harvard Law Review* 127, 2013, S. 1077–1146.

**Bundeskanzleramt Österreich.:** Regierungsprogramm. 2020. Online: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/die-bundesregierung/regierungsdokumente.html> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat:** Ergebnisse des „Zukunftspanels Staat & Verwaltung“ veröffentlicht. Online: <https://www.zukunftskongress.info/de/node/6102> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

**Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat/Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe:** Stärkung des Bevölkerungsschutzes durch Neuausrichtung des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe. Online: [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/2021/03/konzept-neuausrichtung-bbk.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/2021/03/konzept-neuausrichtung-bbk.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

**Bundesrechnungshof:** Bericht nach § 88 Abs. 2 BHO, S. 37. Bonn 2016.

**Bundestags-Drucksache** 17/12051, 03.01.2013.

**Bundesverwaltungsamt.** Online: [https://www.bva.bund.de/DE/Home/home\\_node.html](https://www.bva.bund.de/DE/Home/home_node.html) (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

**Burchard, Amory/Birnbaum, Robert:** Bundesbildungsministerin Anja Karliczek (CDU) im Interview. Das passt nicht in die Zeit. In: *Tagesspiegel* vom 20.06.2021, online: <https://www.tagesspiegel.de/politik/bundesbildungsministerin-anja-karliczek-cdu-im-interview-das-passt-nicht-in-die-zeit/27297138.html> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

**Busemeyer, Marius R.:** Vertrauen in politische Institutionen: Das Gesundheitssystem auf dem Prüfstand. Policy Paper N° 07 | 29. Juli 2021, online: [https://www.progressives-zentrum.org/wp-content/uploads/2021/07/210728\\_UKZ\\_Policy\\_Paper\\_07\\_Busemeyer\\_Diehl-Woehler\\_Bertogg-Strauss-Kulic\\_DE\\_web\\_RZ-1.pdf](https://www.progressives-zentrum.org/wp-content/uploads/2021/07/210728_UKZ_Policy_Paper_07_Busemeyer_Diehl-Woehler_Bertogg-Strauss-Kulic_DE_web_RZ-1.pdf) (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

- C Congleton, R. D.:** The Story of Katrina: New Orleans and the Political Economy of Catastrophe. In: *Public Choice*, 127 (1–2), 2006, S. 5–30, online: <https://doi.org/10.1007/s11127-006-7729-9> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

- D de Maizière, Thomas:** Regieren. Innenansichten der Politik. Berlin 2019.

**Deutscher Beamtenbund und Tarifunion:** dbb Bürgerbefragung „Öffentlicher Dienst“ 2018. Vier von fünf Bürgern wollen starken Staat – Image von Beamten verbessert sich deutlich. Online: <https://www.dbb-frauen.de/artikel/vier-von-fuenf-buergern-wollen-starken-staat-image-von-beamten-verbessert-sich-deutlich.html> (zuletzt abgerufen am 16.12.2021).

**Diwell, Lutz:** Gesamtstaatliche Sicherheitsvorsorge. In: Bundesakademie für Sicherheitspolitik (Hrsg.): Sicherheitspolitik in neuen Dimensionen. Hamburg 2004, S. 47–74.

**Doering, Dietmar:** Warum der Schweizer Föderalismus besser ist als der deutsche. 25.07.2014. Online: <https://www.avenir-suisse.ch/warum-der-schweizer-foederalismus-besser-ist-als-der-deutsche/> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Downey, Davia Cox/Myers, William M.:** Federalism, Intergovernmental Relationships, and Emergency Response: A Comparison of Australia and the United States. In: *The American Review of Public Administration* 50 (6–7), 2020, S. 526–535, online: <https://doi.org/10.1177/0275074020941696> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

- E E-Estonia Briefing Centre:** E-Governance. 2021. Online: <https://e-estonia.com/solutions/e-governance/> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**E-Estonia Briefing Centre:** Building Blocks of E-Estonia. 2021. Online: <https://e-estonia.com/solutions/> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Eidgenössisches Finanzdepartement:** Das Schweizer Steuersystem. 26.06.2021. Online: <https://www.efd.admin.ch/efd/de/home/steuern/steuern-national/das-schweizer-steuersystem.html> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Eidgenössisches Finanzdepartement (Hrsg.):** Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen – NFA. Bern 2007: EFD & KdK. Online: [https://www.efv.admin.ch/dam/efv/fr/dokumente/publikationen/NFA-Broschuere\\_f.pdf.download.pdf/NFA-Broschuere\\_f.pdf](https://www.efv.admin.ch/dam/efv/fr/dokumente/publikationen/NFA-Broschuere_f.pdf.download.pdf/NFA-Broschuere_f.pdf) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**European Commission:** Digital Public Administration Factsheet 2020. Estonia. Online: [https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/Digital\\_Public\\_Administration\\_Factsheets\\_Estonia\\_vFINAL.pdf](https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/Digital_Public_Administration_Factsheets_Estonia_vFINAL.pdf) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Europäische Kommission:** eGovernment Benchmark. 2020. Online: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2020-egovernment-works-people> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**European Parliament:** Parliamentary Questions. Coronavirus Pandemic and the US Defence Production Act. 2020. Online: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/P-9-2020-001831\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/P-9-2020-001831_EN.html) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**EURYDICE:** Netherlands. National Reforms in School Education. 31.03.2021. Online: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/national-reforms-school-education-47\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/national-reforms-school-education-47_en) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**F FEMA:** Building Resilient Infrastructure and Communities. 2021. Online: <https://www.fema.gov/grants/mitigation/building-resilient-infrastructure-communities> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**FEMA:** Disaster Declaration Process. Fact Sheet. 2011. Online: [https://www.fema.gov/pdf/media/factsheets/dad\\_disaster\\_declaration.pdf](https://www.fema.gov/pdf/media/factsheets/dad_disaster_declaration.pdf) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**G Geier, Wolfram:** Strukturen, Akteure und Zuständigkeiten des deutschen Bevölkerungsschutzes. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 10–11/2021, online: <https://www.bpb.de/apuz/Bevoelkerungsschutz-2021/327989/strukturen-des-deutschen-bevoelkerungsschutzes> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

**Government Digital Service:** Digital, Data and Technology (DDaT) Profession Starter pack. 2020. Online: <https://www.khub.net/documents/166553548/0/DDaT+New+Starter+pack+V1.0+May+2020+-+PDF.pdf/2ac26b55-4492-6274-d050-75528b0c2ad9?version=1.0&t=1589192973900&download=true>, S. 1 (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Government of the United Kingdom:** New Government Reform Programme to ensure UK Builds Back Better from COVID-19. 15.06.2021. Online: <https://www.gov.uk/government/news/new-government-reform-programme-to-ensure-uk-builds-back-better-from-covid-19> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Government of the United Kingdom:** Declaration on Government Reform. 15.06.2021. Online: <https://www.gov.uk/government/publications/declaration-on-government-reform> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Government of the United Kingdom:** Policy Paper. Government Transformation Strategy: Background. 09.02.2017. Online: <https://www.gov.uk/government/publications/government-transformation-strategy-2017-to-2020/government-transformation-strategy-background> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Gutschker, Thomas:** Mehr EU-Kompetenzen im Kampf gegen die Pandemie. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 21.04.2021, online: <https://www.faz.net/aktuell/politik/ausland/merkel-fordert-mehr-eu-kompetenzen-fuer-pandemiebekaempfung-17305432.html> (zuletzt abgerufen am 16.12.2021).

- H Hancock, Hon Matt/Heywood, Sir Jeremy:** Civil Service Workforce Plan 2016–2020. 2016. Online: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/536961/civil\\_service\\_workforce\\_strategy\\_final.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/536961/civil_service_workforce_strategy_final.pdf), S. 13 (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Hausherr, Hans:** Verwaltungseinheit und Ressorttrennung vom Ende des 17. bis zum Beginn des 19. Jahrhunderts. Berlin 1953.

**Heumann, Stefan:** Scheinlösung Digitalministerium. Online: <https://www.stiftung-nv.de/de/publikation/scheinloesung-digitalministerium> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

**Hildebrandt, Tina/Wefing, Heinrich:** Es gab nicht die Kraft, strenger zu sein. Interview mit Thomas de Maizière in *ZEIT ONLINE* vom 20.05.2021, online: [https://www.zeit.de/2021/21/thomas-de-maziere-corona-politik-macht-grundgesetz?utm\\_referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.zeit.de/2021/21/thomas-de-maziere-corona-politik-macht-grundgesetz?utm_referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F) (zuletzt abgerufen am 16.12.2021)

- I Institut für Demoskopie Allensbach:** Vertrauenskrise. Eine Dokumentation des Beitrags von Prof. Dr. Renate Köcher in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* Nr. 70 vom 24. März 2021. Online: [https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/kurzberichte\\_dokumentationen/FAZ\\_Maerz2021\\_Vertrauenskrise.pdf](https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/kurzberichte_dokumentationen/FAZ_Maerz2021_Vertrauenskrise.pdf) (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

- K Kalvet, Tarmo:** The Estonian Information Society Developments since the 1990s. In: *PRAXIS Working Paper* No. 29, 2007, online: [http://www.praxis.ee/fileadmin/tarmo/Toimetised/toimetised\\_29\\_2007.pdf](http://www.praxis.ee/fileadmin/tarmo/Toimetised/toimetised_29_2007.pdf), S. 11 (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Kanton Aargau.** Departement Volkswirtschaft und Inneres: Lastenausgleich. 2021. Online: [https://www.ag.ch/de/dvi/gemeindeaufsicht/finanzausgleich/bausteine\\_des\\_aargauer\\_finanzausgleichs/lastenausgleich/lastenausgleich\\_2.jsp?secionId=1379926&accordId=0](https://www.ag.ch/de/dvi/gemeindeaufsicht/finanzausgleich/bausteine_des_aargauer_finanzausgleichs/lastenausgleich/lastenausgleich_2.jsp?secionId=1379926&accordId=0) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Kattel, Rainer/Mergel, Ines:** Estonia's Digital Transformation: Mission Mystique and the Hiding Hand. UCL Institute for Innovation and Public Purpose Working Paper Series (IIPP WP 2018-09), S. 1.

**Kilper, Heiderose/Lhotta, Roland:** Föderalismus in der Bundesrepublik Deutschland. Augsburg 1996.

**Köcher, Renate:** Zustimmung für Föderalismus gewachsen. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 20.05.2021, online: <https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/allensbach-umfrage-zustimmung-fuer-foederalismus-gewachsen-17348781.html> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

**Köcher, Renate:** Verheerende Vertrauenskrise für Union und Regierung. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 24.03.2021, online: <https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/corona-pandemie-staat-versagt-laut-buergern-bei-krisenbewaeltigung-17259527.html> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021)

**Konferenz der Kantonsregierungen:** COVID-19: Kantone fordern Optimierung des Krisenmanagements. 22.12.2020. Online: [https://kdk.ch/aktuell/medienmitteilungen/details/covid-19-kantone-fordern-optimierung-des-krisenmanagements?tx\\_news\\_pi1%5ByearFilter%5D%5Byear%5D=2020&cHash=a0fc82657aa6f9826ddf2e365b3aa6e2](https://kdk.ch/aktuell/medienmitteilungen/details/covid-19-kantone-fordern-optimierung-des-krisenmanagements?tx_news_pi1%5ByearFilter%5D%5Byear%5D=2020&cHash=a0fc82657aa6f9826ddf2e365b3aa6e2) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Kornreich, Yoel/Jin, Yiwei:** The Secret to Taiwans Successful COVID Response. 08.05.2020. Online: <https://www.asiapacific.ca/publication/secret-taiwans-successful-covid-response> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Korte, Karl-Rudolf:** Krisenmanagement, Wutbewegungen und Super-Wahljahr 2021. In: Iskan, Stefan (Hrsg.): *Corona in Deutschland*. Stuttgart 2020.

**L** **Laws & Regulations Database of the Republic of China:** Regulations Governing Quarantine at Ports. 2017. Online: <https://law.moj.gov.tw/ENG/LawClass/LawAll.aspx?pcode=L0050002> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**M** **Macdonald-Laurier Institute:** Covid Misery Index. Online: <https://www.macdonaldlaurier.ca/covid-misery-index/> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

**Mergel, Ines:** Kompetenzen für die digitale Transformation der Verwaltung. In: *Innovative Verwaltung* 4/2020, S. 34 ff.

**Merkle, David:** Pandemiebekämpfung in Taiwan. Mit Digitalisierung und Vertrauen zum Erfolg. 23.02.2021. Online: <https://www.kas.de/de/laenderberichte/detail/-/content/pandemiebekaempfung-in-taiwan> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères:** Initiative für Europa. Online: <https://www.diplomatie.gouv.fr/de/aussenpolitik-frankreichs/frankreich-und-europa/staatsprasident-macron-initiative-fur-europa/> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

**Molander, Per/Nilsson, Jan-Eric/Schick, Allen:** Does Anyone Govern? The Relationship between the Government Office and the Agencies. Stockholm: Report from the SNS Constitutional Project 2002.

**N Nationaler Normenkontrollrat:** Jahresbericht 2019. Weniger Bürokratie – bessere Gesetze. Online: <https://www.normenkontrollrat.bund.de/resource/blob/300864/1680506/031c2177c968abf4b7e12dff189d219c/2019-10-22-nkr-jahresbericht-2019-des-nationalen-normenkontrollrates-data.pdf?download=1> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021), S. 66 f.

**NExT e. V.:** Interne Beratungen der öffentlichen Hand. Thesenpapier vom 26.04.2021. Online: [https://assets.website-files.com/5ea4da2d27484ba34faa7528/6082d65a9c58eae9555a0c31\\_NExT%20Thesenpapier%20-%20Interne%20Beratung%20-%20Stand%20210425%20-%20CC-BY-4.0.pdf](https://assets.website-files.com/5ea4da2d27484ba34faa7528/6082d65a9c58eae9555a0c31_NExT%20Thesenpapier%20-%20Interne%20Beratung%20-%20Stand%20210425%20-%20CC-BY-4.0.pdf) (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

**NExT e. V.:** Diskussionspapier. Digitalministerium im Bund. Online: [https://assets.website-files.com/5ea4da2d27484ba34faa7528/608eb3dca03af8fe37a1ba87\\_NExT%20Diskussionspapier%20-%20Digitalministerium%20-%20Stand%20210501%20-%20CC-BY-4.0.pdf](https://assets.website-files.com/5ea4da2d27484ba34faa7528/608eb3dca03af8fe37a1ba87_NExT%20Diskussionspapier%20-%20Digitalministerium%20-%20Stand%20210501%20-%20CC-BY-4.0.pdf) (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

**Nusche, Deborah, et al.:** OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education: Netherlands 2014. OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education, OECD Publishing, 2014. Online: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264211940-en>, S. 21) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**O Ohne Autor:** Amtsbezeichnungen und Besoldungsgruppen der Europäischen Union. Funktionsgruppe ADT – Administration. Online: <https://oeffentlicher-dienst.info/beamte/eu/amtsbezeichnungen.html> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

**Ohne Autor:** Communiqué des G7-Gipfels von Carbis Bay. Online: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1928210/d28a4d5847561ee-a4fb7827df02d0937/2021-06-13-g7-abschlusserklaerung-deutsch-data.pdf?download=1> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

**P Pausder, Verena:** Es ist Zeit für ein Digitalministerium. In: *Handelsblatt* vom 06.08.2021, online: <https://www.handelsblatt.com/meinung/gastbeitraege/gastkommentar-es-ist-zeit-fuer-ein-digitalministerium/27485394.html?ticket=ST-2356356-6oRLcdlQEq0MUBVNDepa-cas01.example.org> (zuletzt abgerufen am 16.12.2021).

**R Regeringskansliet:** Utrikesdepartementet. Online: <https://www.regeringen.se/sveriges-regering/utrikesdepartementet/> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Regeringskansliet, Kanzlei der Ministerien Schwedens:** So wird Schweden regiert. 2021. Online: [https://www.government.se/contentassets/f1a0a05de79e4722b58c7d997ed89b3b/so-wird-schweden-regiert-how-sweden-is-governed-in-german?TSPD\\_101\\_R0=082953afa5ab200005c09837972ae93c36986241fa0b75cc242e55b39af31ac962ca900c99471f7608aec-b49d714300075e140e764f90a114079d89d38825a8130b45112e7b2aeb5cf22638fcf5d6968ec60a0fc13a85a10767ea9d51158553](https://www.government.se/contentassets/f1a0a05de79e4722b58c7d997ed89b3b/so-wird-schweden-regiert-how-sweden-is-governed-in-german?TSPD_101_R0=082953afa5ab200005c09837972ae93c36986241fa0b75cc242e55b39af31ac962ca900c99471f7608aec-b49d714300075e140e764f90a114079d89d38825a8130b45112e7b2aeb5cf22638fcf5d6968ec60a0fc13a85a10767ea9d51158553) (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Roland Berger GmbH:** Abschlussbericht „Stärkung der Aufsichtsstruktur der BaFin“ vom 24.11.2020, S. 13, online: [https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Internationales\\_Finanzmarkt/2021-02-02-roland-berger-abschlussbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Internationales_Finanzmarkt/2021-02-02-roland-berger-abschlussbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

- S Scharpf, Fritz W.:** Föderalismusreform: Kein Ausweg aus der Politikverflechtungsfalle? Frankfurt a. M. 2009, S. 157 f.

**Scharpf, Fritz W.:** Föderale Politikverflechtung: Was muss man ertragen? Was kann man ändern? In: Morath, Konrad (Hrsg.): Reform des Föderalismus. Bad Homburg 1999, S. 23 ff.

**Scharpf, Fritz W./Reissert, Bernd/Schnabel, Fritz:** Politikverflechtung. Theorie und Empirie des kooperativen Föderalismus in der Bundesrepublik Deutschland. Kronberg 1976.

**Schuppan, Tino:** Datenschutz in die Arbeitsorganisation integrieren. In: *Kommune 21* vom 08.07.2021, online: [https://www.kommune21.de/meldung\\_36593\\_r](https://www.kommune21.de/meldung_36593_r) (zuletzt abgerufen am 16.12.2021).

**Schuster, Jacques/Vitzthum, Thomas:** „Wir brauchen eine Jahrhundertreform – vielleicht sogar eine Revolution.“ In: *WELT AM SONNTAG* vom 21.02.2021, online: <https://www.welt.de/politik/deutschland/plus226750141/Ralph-Brinkhaus-Wir-haben-schon-jetzt-Formen-von-Impfbevorteilung.html> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

**Shear, Michael/Mervosh, Sarah:** Trump Encourages Protest Against Governors Who Have Imposed Virus Restrictions. In: *The New York Times* vom 17.04.2020, online: <https://www.nytimes.com/2020/04/17/us/politics/trump-coronavirus-governors.html> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Sillman, Ari:** A New Approach to Disaster Relief Funding? The Disaster Recovery Reform Act's Promise for Pre-Disaster Mitigation. 2021. Online: <https://eelp.law.harvard.edu/2021/01/a-new-approach-to-disaster-relief-funding-the-disaster-recovery-reform-acts-promise-for-pre-disaster-mitigation/> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Statskontoret:** The Swedish Central Government in Transition. Statskontoret 1998:15A; Statskontoret (1999): The Swedish Central Government in Transition. Statskontoret 1999: 15A2.

- T Taiwan Centers for Disease Control:** NHCC. Online: <https://www.cdc.gov.tw/En/Category/MPage/gl7-bARtHyNdrDq882pJ9Q> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**The White House:** The Executive Branch. 2021. Online: <https://www.whitehouse.gov/about-the-white-house/our-government/the-executive-branch/> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Tieben, Nicole, et al.:** Changing Effects of Family Background on Transitions to Secondary Education in the Netherlands: Consequences of Educational Expansion and reform. In: *Research in Social Stratification and Mobility* 28 (1), 2010, S. 77–90, online: <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2009.12.004> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**U Universität Konstanz:** Kritik am Föderalismus nimmt ab. Meldung vom 27.08.2020. Online: <https://www.uni-konstanz.de/universitaet/aktuelles-und-medien/aktuelle-meldungen/aktuelles/kritik-am-foederalismus-nimmt-ab/> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

**University of Oxford:** International Civil Service Effectiveness (INCISE) Index 2019. Online: <https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2019> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

**W Wang, Jason/Ng, Chung/Brook, Robert:** Response to COVID-19 in Taiwan: Big Data Analytics, New Technology, and Proactive Testing. In: *JAMA* 323 (14), 2020, S. 1341–1342, online: <https://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/2762689> (zuletzt abgerufen am 21.12.2021).

**Z ZEIT ONLINE:** Corona-Pandemie. Wie Deutschland dasteht. Online: <https://www.zeit.de/2021/11/corona-pandemie-deutschland-pandemiebekaeempfung-oecd-nationen-vergleich/seite-2> (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

## Der Autor

---

**Dr. Daniel Dettling** ist Gründer der Denkfabrik Institut für Zukunftspolitik und leitet das Berliner Büro des Zukunftsinstituts. Der Jurist und Politikwissenschaftler studierte nach seinem Zivildienst in Israel Rechts-, Verwaltungs- und Politikwissenschaften sowie Politische Ökonomie an den Universitäten Freiburg, Berlin (2. Staatsexamen) und Potsdam (Promotion). Er ist Herausgeber der edition Zukunftspolitik und Mitgründer der Deutschen Gesellschaft für Politikberatung (degepol) und gehört zu den renommiertesten Politikexperten in Deutschland.

