



Prinzipien der Verwaltungsmodernisierung

Braucht der Leviathan ein Horn?

Marcel Schepp

- › Effizienz allein kann kein Kriterium für *staatliche Legitimität* sein, Effektivität indessen sehr wohl.
- › Die Stärken der deutschen Verwaltung liegen laut OECD vor allem bei der Ausgabenwirksamkeit, der Haushaltplanung, der Gesetzesfolgenabschätzung und der Regulierung.
- › Es gibt zwei Prinzipien, um Verwaltungsmodernisierung zu hebeln: *Strukturveränderung* und *Prozessvereinfachung*. Eine systematische Wirkungskontrolle staatlicher Leistungen ist dafür grundlegend.
- › Vorschläge für Verwaltungsmodernisierung sind zumeist exekutiv und bundespolitisch geprägt oder technisch und auf Digitalisierung fokussiert. Ersteres entspricht dem Wunsch nach dem *großen Wurf*, das zweite dem iterativen Verfahren *kleiner Schritte*, um mit der Digitalisierung überhaupt Schritt zu halten.
- › Viele Ansprüche an einen funktionierenden Staat ignorieren im Ansatz die eigentliche Herausforderung: Staatsmodernisierung ist zunächst eine normative und erst danach eine regulatorische Frage.

Inhaltsverzeichnis

Intro: Der Ruf nach Effektivität	2
Wo kämen wir denn da hin? Vorschläge zur Verwaltungsmodernisierung	3
Dafür bin ich nicht zuständig. Inselfspringen der Interessen	4
Das haben wir schon immer so gemacht. Untiefen der Umsetzung	5
Outro: Wenn alles vor die Klammer gezogen wird, was bleibt dann übrig?	5
Impressum	9

„Deutschland ist, denkt und handelt zu kompliziert“¹, so der Nationale Normenkontrollrat. „Träge, ideenlos, selbstgerecht“² lautet das korrespondierende Narrativ, das Legitimität gern mit Leistung gleichsetzt; oftmals ergänzt durch die vermeintlich vorbildhaften Infrastrukturprojekte autoritärer Staaten. Die ebenso alte wie emotionale Diskussion über Verwaltungsmodernisierung ist damit vor allem eine Projektionsfläche für Staatskritik. Was sie indes sein könnte, ist eine Debatte der Prinzipien von Staatsorganisation.

Denn die Bedenken sind berechtigt: Entscheidungen erscheinen intransparent, Verfahren langwierig, die Verwaltung ineffizient und die Digitalisierung ungenutzt. Laut der Universität Oxford liegt die Effektivität der deutschen Verwaltung knapp unter dem OECD-Durchschnitt,³ die Digitalisierung laut Europäischer Kommission gar auf dem 19. Rang innerhalb der EU.⁴ Zugleich „stagniert die Durchdringung digitaler Verwaltungsdienste [...], dominiert die Offline-Nutzung [und] die Akzeptanz dieser Angebote auf niedrigem Niveau [...] nimmt [...] sogar ab“⁵. Im Ergebnis haben nur noch 38 Prozent der deutschen Bürgerinnen und Bürger Vertrauen in ihren Staat. Das wiederum ist ein Problem für die Legitimität unserer Demokratie.

Nur noch 38 Prozent
der Bürgerinnen
und Bürger haben
Vertrauen in den
deutschen Staat.

Zugleich gilt: „In der Wirtschaft ist Effektivität ein Unterziel von Effizienz, im Staat hingegen ist Effizienz ein Unterziel von Effektivität.“⁶ Kurzum, moderne Nationalstaaten – demokratische Staaten zumal – verbrauchen im wirtschaftlichen Sinne mehr *materielle* Güter als sie erzeugen. *Immaterielle* Güter hingegen – Freiheit, Sicherheit, Daseinsvorsorge – sind kaum zählbar. Vielmehr noch, sie sind im verfassungsrechtlichen Sinne absolut, das heißt ihr Wesensgehalt im Kern nicht relativierbar. Effizienz allein kann also kein Kriterium für die *Legitimität staatlicher Leistungen* sein, Effektivität indessen sehr wohl.

Intro: Der Ruf nach Effektivität

Um effektiver zu sein, bedarf es also einer grundlegenden Modernisierung der öffentlichen Verwaltung. Vorschläge hierzu sind Legion,⁷ unterscheiden sich selten in ihren Zielen, vernachlässigen dabei jedoch oftmals die Vielzahl der Vetospieler im deutschen politischen System, die zwischen „Informationsasymmetrien zu Lasten des Staates sowie diametral entgegengesetzten Interessen [...] die entbürokratisierende Wirkung staatlicher Regulierungen“⁸ infrage stellen. Verwaltungsmodernisierung ist hernach *kein* Nullsummenspiel, sondern ein Ziel, dessen Erreichen auch Zugeständnisse verlangt.

Haupthindernis dabei ist, dass Verfahren im Einzelnen für Einzelne sinnvoll sein können und erst deren Summe zu einer Lähmung führt.⁹ Kaum ein Sektor wird so sehr von Zielkonflikten bestimmt wie die öffentliche Verwaltung. Ein Beispiel: Während dem Staat daran gelegen ist, öffentliche Aufträge möglichst schnell zu vergeben, pocht die Wirtschaft auf Wettbewerb. Beides sind, für sich genommen, legitime Ziele. Am Ende steht jedoch eine Vergabepaxis, die nach einhelliger Meinung weder effektiv noch effizient ist. Die oftmals gegeneinander

Kaum ein Sektor
wird so sehr von Ziel-
konflikten bestimmt
wie die öffentliche
Verwaltung.

vorgebrachten Lösungen – höhere Schwellenwerte von öffentlicher, bessere Qualifizierung von privater Seite – sind derart unterschiedlich, dass am Ende der Status quo bleibt.¹⁰

Des Weiteren folgt aus dem eingangs geschilderten Güterverhältnis oftmals, dass eine potenzielle staatliche Leistung stets auch aktualisiert werden müsse, so sie nur angeboten werden kann: „Als Monopolist [...] denkt die öffentliche Hand vor allem angebotsorientiert und entwickelt ihre Leistungen aus einer zergliederten, auf Zuständigkeiten und Rechtmäßigkeit geeichten, oft formalistischen Perspektive heraus. Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen müssen öffentliche Leistungen so hinnehmen wie sie sind, Alternativen gibt es in der Regel nicht.“¹¹ Im Ergebnis mangelt es an Klarheit und Verbindlichkeit der Entscheidungen.

In diesem Lichte überrascht es kaum, dass die Stärken der deutschen Verwaltung im OECD-Vergleich vor allem bei der Wirksamkeit öffentlicher Ausgaben, der mittelfristigen Haushaltsplanung, der Gesetzesfolgenabschätzung und der *Regulierung* gesehen werden.¹²

Wo kämen wir denn da hin? Vorschläge zur Verwaltungsmodernisierung

Die Erkenntnisse aus 20 Jahre Reformanstrengungen sind laut OECD eindeutig: Den großen Datenlücken und Top-down-Ansätzen ohne Einbindung gilt es, systematisch zu begegnen. Effektivität bedarf Führungskultur, evidenzbasierter Entscheidungen und ressortübergreifender Zusammenarbeit.¹³ Dazu gehören laut Normenkontrollrat „ein interdisziplinär zusammengesetztes, Projektmanagement affines, digital kompetentes Personal [...], das in einem wertschätzenden Umfeld mit positiver Fehlerkultur, guter Führung und kreativen Freiräumen arbeiten kann“¹⁴ sowie laut Bundesrechnungshof eine „schlanke, digitale, lernende Verwaltung mit agilen Prozessen“¹⁵. Beamte und Beamtinnen selbst schließlich fordern eine aufgabengerechte Personalausstattung, attraktive Arbeitsbedingungen sowie Respekt und Wertschätzung.¹⁶

Es gibt zwei Prinzipien, um Verwaltungsmodernisierung derart zu hebeln: *Strukturveränderung* und *Prozessvereinfachung*. Voraussetzungen dafür sind Monitoring und Evaluierung. Die vergleichbare und regelmäßige Messung von Ergebnissen anhand belastbarer Indikatoren,¹⁷ ein System aus Audits, Stresstests, Leistungsvergleichen und Modernisierungsindizes sowie eine Qualitätskontrolle staatlicher Leistungen¹⁸ sind *conditio sine qua non* eines funktionierenden Staates.

Es gibt zwei Prinzipien, um Verwaltungsmodernisierung zu hebeln: *Strukturveränderung* und *Prozessvereinfachung*.

Prinzip Strukturveränderung: Weniger ist mehr.

Nahezu jede Bundesbehörde hat eine eigene Personalabteilung, die ressortunabhängig die gleichen Aufgaben erfüllt. Das erscheint redundant. Das Bundesverwaltungsamt (BVA) beispielsweise erfüllt schon jetzt einen Großteil der personalrelevanten Aufgaben des Bundes, angefangen von Arbeitsplatzbewertung, Besoldung und Eingruppierung über Organisationsberatung und Registermodernisierung bis hin zu Personalgewinnung, Projektmanagement und Innenrevision.¹⁹ Es spricht daher vieles dafür, die entsprechenden Personalreferate der Bundesministerien in das BVA auszugliedern und dort zu einem professionellen Personalmanagement des Bundes zusammenzuführen. Dieses Modell würde – entweder als Bundesanstalt oder als GmbH des Bundes – sowohl Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt als auch Unabhängigkeit gegenüber anderen Behörden ermöglichen. Die Rechtsgrundlage des BVA sieht eine derartige Übertragung ausdrücklich vor.²⁰

Bei bundesweit derzeit 962 Behörden²¹ stellt sich allein schon ob der schiereren Anzahl die Sinnfrage. Kaum mehr erschließt sich, warum die Bundesbehörden, die im engeren Sinne

mit Informationstechnik und -sicherheit (vulgo: Digitalisierung)²² befasst sind, nicht in einer Bundesanstalt für digitale Aufgaben zum Beispiel im Geschäftsbereich des Bundeskanzleramts zusammengefasst werden. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl an Anstalten, Diensten, Instituten, Ämtern und Stellen, die bei dem engen Rahmen, den das Grundgesetz für eine eigene Bundesverwaltung vorsieht,²³ schlicht als Organisationen eigener Rechtsform mit öffentlicher Finanzierung (oder Förderung) aus- oder in vorgeordnete Behörden eingegliedert werden könnten.²⁴

Eine Vielzahl staatlicher Behörden könnte schlicht aus- oder eingegliedert werden.

Prinzip Prozessvereinfachung: Ex falso quodlibet²⁵

„Von allem die Hälfte“²⁶ forderte 2019 Thomas de Maizière für eine radikale Vereinfachung von Verwaltungsverfahren. Warum regeln, was schon geregelt ist? Das Verwaltungsverfahrensgesetz, das in Bund und Ländern fast wortgleich gilt,²⁷ könnte Planfeststellung und Genehmigungen einheitlich regeln, indem spezialisierte Vorschriften schrittweise vereinfacht und integriert würden.²⁸ Übergeordnete Verfahren, zum Beispiel Raumordnung, wären damit obsolet. Den prinzipiellen Einsatz von Präklusionsvorschriften und Genehmigungsfiktionen²⁹ gilt es, mit einer möglichst frühen Öffentlichkeitsbeteiligung zu kombinieren. Verfahren würden dadurch im Idealfall nicht nur schneller, sondern auch zugänglicher und transparenter, zum Beispiel indem sie grundsätzlich auch digital durchgeführt und dokumentiert würden.³⁰

Verwaltungsmodernisierung rührt damit letztlich immer auch an Grundsatzfragen der Bund-Länder-Beziehungen. Die Kompetenzen für den öffentlichen Dienst infolge der Föderalismusreform II von 2006 in die Hand der Länder zu legen, erschließt sich aus heutiger Sicht nicht mehr. Die Folge ist, dass „für diese grundsätzlichen Regelungsbereiche [Beamten-, Besoldungs-, Versorgungs- und Laufbahnrecht] allein 68 (!) Gesetze unterschiedlichen Inhalts“³¹ existieren – ein Umstand, den im Übrigen *sowohl* der Deutsche Beamtenbund und Tarifunion (dbb) *als auch* der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) in der Vergangenheit öffentlich kritisiert haben.³² Vereinfachung in diesem Bereich beginnt damit notwendigerweise bei einer Rückführung des Beamtenrechts in die ausschließliche Gesetzgebung des Bundes und bei der Verhandlung eines einheitlichen Tarifvertrags des öffentlichen Dienstes für den Bund *und* die Länder.

Dafür bin ich nicht zuständig. Inselspringen der Interessen

Vorschläge für Verwaltungsmodernisierung sind zumeist exekutiv und bundespolitisch geprägt oder technisch und auf Digitalisierung fokussiert. Ersteres entspringt dem Wunsch, im deutschen Mehrebenensystem möglichst vielen Problemen mit *einer* durchgreifenden Lösung – dem großen Wurf – beizukommen.

Vorschläge für Verwaltungsmodernisierung sind zumeist exekutiv und bundespolitisch geprägt oder technisch und auf Digitalisierung fokussiert.

Dahingegen befindet der Normenkontrollrat: „Die größte Wirkung würde dann erzielt, wenn die Umsetzung möglichst alle Verwaltungsebenen umfasst und von Bund, Ländern und Kommunen gemeinsam vorangetrieben wird.“³³ Im Vollzug nämlich sind Länder und Kommunen die Schwergewichte. Zwar keine eigene Staatsebene, beschäftigen Kommunen knapp ein Drittel des Personals des öffentlichen Dienstes, wohingegen nur ein Zehntel auf den Bund und die Hälfte auf die Länder entfallen. Gleichzeitig fanden zwei Drittel des Stellenabbaus der letzten 30 Jahre in den Kommunen statt. Mehr als die Hälfte des kommunalen Personals wird in den nächsten 20 Jahren in Rente gehen.³⁴ Im Rahmen des Onlinezugangsgesetzes vollziehen Länder und Kommunen 80 Prozent der Verwaltungsleistungen, während die Regelungskompetenz zu 85 (!) Prozent beim Bund liegt.³⁵ Die Diskrepanzen sind offenkundig und legen nahe, Verwaltungsmodernisierung inhärent kommunal zu denken. Voraussetzung effektiver staatlicher Leistungen sollte daher die Befähigung der Kommunen sein, wozu laut dbb auch „eine

Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung und die effektivere Einbindung des Know-hows der Gemeindeebene in legislative Prozesse des Bundes³⁶ gehört.

Das haben wir schon immer so gemacht. Untiefen der Umsetzung

Die zweite, auf Digitalisierung fokussierte Perspektive entspricht oftmals Vorstellungen einer agilen Arbeitsweise, wie sie zum Beispiel in der Digitalwirtschaft gängig ist. Modernisierung wird hernach als ein iteratives Verfahren vieler kleiner Schritte begriffen, da – so das implizite Argument – eine große Staatsreform allein schon politisch viel zu lange dauere, um mit der Digitalisierung überhaupt Schritt zu halten.

Verwaltungsmodernisierung derart findet nämlich schon längst statt, und zwar durch die sogenannten Innovationsagenturen des Bundes wie das 2017 ins Leben gerufene Cyber Innovation Hub der Bundeswehr, die 2019 eingerichtete Bundesagentur für Sprunginnovationen (SPRIN-D) oder die aus der Corona-Pandemie 2020 hervorgegangene DigitalService GmbH. Obschon vielfach schneller, gilt auch hier das Ressortprinzip, demzufolge es – so die Bundesregierung über die geplante Digitalagentur – „in erster Linie Aufgabe der Ministerien selbst ist, [...] eine zügige Umsetzung wichtiger Vorhaben u. a. im Digitalbereich sicherzustellen“³⁷.

Dort wiederum ist „[d]ie Diagnose [...] so klar wie alt: Zu viele Aufgaben, zu wenig Personal“³⁸. Ohne den Personalmangel in Abrede zu stellen, sei dennoch die Frage erlaubt, ob sich diese Gleichung nicht auch gen weniger Aufgaben auflösen ließe, zumal das deutsche Dilemma der Digitalisierung schon 2015 drastisch auf den Punkt gebracht wurde: „Wenn Sie einen Sch***prozess digitalisieren, dann haben Sie einen sch*** digitalen Prozess“³⁹. Etwas weniger vulgär ausgedrückt, verbirgt sich dahinter die gängige Forderung, Verwaltungsprozesse schon vor der Digitalisierung „[d]urch klare Verantwortlichkeiten, weniger Schnittstellen sowie kontinuierliche Prozessharmonisierung und -optimierung“⁴⁰ von Anfang an effektiv zu gestalten. Schließlich hilft es wenig, wenn immer neue agile Prozesse auf bestehende Strukturen aufgesetzt werden, die diesen weder genügen noch sie personell absorbieren können, während ineffektive oder redundante analoge Prozesse schlechterdings parallel weiterlaufen oder – schlimmer noch – schlecht digitalisiert werden.

Es hilft wenig, wenn ineffektive analoge Prozesse parallel weiterlaufen, gar noch schlechter digitalisiert werden.

Outro: Wenn alles vor die Klammer gezogen wird, was bleibt dann übrig?

Die Gretchenfrage der Verwaltungsmodernisierung ist daher keine andere als: *Wie viel effektiver kann Verwaltung werden, wenn das Mittel dafür stets mehr Verwaltung ist?* Wie viel besser kann ein Staat funktionieren, wenn ihm mit jeder Krise mehr Aufgaben angetragen werden? Muss er wirklich das Beet eines jeden Bedürfnisses bewässern oder doch gleich den ganzen Garten gießen? Die OECD befindet hierzu: „Durch die Verbreitung und Nutzung neuer digitaler Technologien ist bei Bürger*innen die Erwartungshaltung entstanden, dass der Staat in der Lage ist, öffentliche Dienstleistungen zu erbringen, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind.“⁴¹ Die Wirtschaft fordert: „Verfahren und Prozesse serviceorientiert gestalten.“⁴²

Diese Ansprüche an einen funktionierenden Staat ignorieren im Ansatz die eigentliche Herausforderung: Staatsmodernisierung ist zunächst eine normative und erst dann eine regulatorische Frage. Eine Frage wohlgermerkt, deren Antwort schlicht lauten mag, manches einfach nicht zu regeln.

- 1 Nationaler Normenkontrollrat: Initiative Leistungsfähige Verwaltung – Zukunftsfester Staat. Empfehlungen für eine nachhaltige Modernisierung – in der Krise, wie im Alltag. Berlin 2021, S. 1, online: <https://www.normenkontrollrat.bund.de/resource/blob/72494/1936832/503cc3c5b6d4393803f9b39ef4a0cd99/120625-initiative-leistungsfaeheige-verwaltung-zukunftsfester-staat-data.pdf> (letzter Abruf: 14.11.2022).
- 2 Greive, Martin: Deutsche Bürokratie: Träge, ideenlos, selbstgerecht. In: *Handelsblatt*, 13.04.2021, S. 12, online: <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-traege-ideenlos-selbstgerecht-deutschland-erstickt-an-buerokratie/27092522.html> (letzter Abruf: 23.11.2022).
- 3 Blavatnik School of Government, Oxford University: International Civil Service Effectiveness (InCISE). Results Report 2019. Oxford, S. 18, online: <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-04/InCISE%202019%20Results%20Report.pdf> (letzter Abruf: 10.01.2023).
- 4 European Commission: Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Digital public service. S. 5, online: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-digital-public-services> (letzter Abruf: 11.01.2023).
- 5 Initiative D21: eGovernment MONITOR 2022. Nutzen und akzeptieren Bürger*innen die digitale Verwaltung? Die deutschen Bundesländer, Deutschland, Österreich und die Schweiz im Vergleich. Berlin, Oktober 2022, S. 37f., online: https://initiated21.de/app/uploads/2022/10/egovernment_monitor_2022.pdf (letzter Abruf: 11.01.2023).
- 6 Herzberg Johann: Staatsmodernisierung durch Open Innovation: Problemlage, Theoriebildung, Handlungsempfehlungen. Beiträge des Deutsche Telekom Institute for Connected Cities | TICC der Zeppelin Universität zur T-City Friedrichshafen. TICC Schriftenreihe – Band 4, Friedrichshafen, 2012, S. 27, online: <https://www.zu.de/institute/togi/assets/pdf/TICC-120911-TICC-Band-4-Herzberg-Open-Innovation-V2.pdf> (letzter Abruf: 23.11.2022).
- 7 Vgl. u. a. Bogumil, Jörg / Gerber, Sascha / Vogel, Hans-Josef (2022): Verwaltung besser machen. Vorschläge aus Wissenschaft und Praxis. ZEFIR-Materialien Band 19. Bochum, März 2022. S. 47-54. Online: http://www.zefir.ruhr-uni-bochum.de/mam/materialien_band_19_verwaltung_besser_machen.pdf [24.07.2022]; Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (2021): Eine Modernisierungsgenda für die öffentliche Verwaltung. Impulspapier des BDI-Expertenrats Moderner Staat. Berlin, Oktober 2021. S. 28ff. Online: <https://issuu.com/bdi-berlin/docs/211011-impulspapier-des-bdi-expertenrates-staat-un> [24.07.2022]; CDU-/CSU-Fraktion im Deutschen Bundestag (2021): Neustaat – Deutschland modernisieren, damit Gutes bleibt. Positionspapier. S. 6f., 10, 14. Berlin 2021. Online: https://www.cducusu.de/sites/default/files/2021-06/Positionspapier_Neustaat.pdf [24.07.2022]; dbb Beamtenbund und Tarifunion (2020): Aufbruch. Der öffentliche Dienst der Zukunft. Agil. Vielfältig. Digital. Werkstattpapier. Berlin 2020. Online: https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2020/aufbruch_der_oeffentliche_dienst_der_zukunft.pdf [24.07.2022]; Dettling, Daniel, a.a.O., S. 39; Nationaler Normenkontrollrat, a.a.O., S. 4; Konrad-Adenauer-Stiftung, a.a.O., S. 9f.; Querwechsler-Netzwerk (2021): 5 Forderungen für eine moderne Verwaltung, die mehr Digitalisierungs- und Veränderungskompetenz braucht. Köln, April 2021. Online: <https://querwechsler-netzwerk.de/wp-content/uploads/2021/04/Querwechsler-Netzwerk-stellt-5-Forderungen-fuer-moderne-Verwaltung.pdf> [24.07.2022].
- 8 Bohne, Eberhard: Kriterien und institutionelle Voraussetzungen des Bürokratieabbaus. FÖV Discussion Papers. Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Deutschen Verwaltungshochschule Speyer 2005, S. 7. Online: <https://dopus.uni-speyer.de/frontdoor/deliver/index/docId/474/file/DP-022.pdf> (abgerufen am 15.11.2022).
- 9 Bohne, Eberhard, a.a.O., S. 3–5.
- 10 Ein Status quo wohlgermerkt, bei dem der Schwellenwert für unbeschränkte nationale Ausschreibungen je nach Bundesland zwischen unter 20.000 und 100.000 Euro liegt, für EU-weite Ausschreibungen jedoch überhaupt erst bei 140.000 Euro (!) beginnt.
- 11 Nationaler Normenkontrollrat, a.a.O., S. 7.
- 12 “Within the fiscal and financial management indicator Germany’s highest scores are for the effectiveness of public spending theme and the metric assessing medium term budgeting practices. Germany also performs well on regulation (ranked 6th overall) and it achieves the maximum score for the metric assessing the quality of regulatory impact assessments. [...] The main indicators where Germany’s performance is less strong relative to other countries are crisis and risk management and procurement where metric scores vary widely, and tax administration.” (Blavatnik School of Government, Oxford University, a.a.O., S. 42).
- 13 Vgl. Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD): Eckpunkte für gutes Verwaltungs- und Regierungshandeln. Grundlegende Merkmale gut funktionierender Verwaltungen und Regierungen. OECD, 2021, S. 14 und S. 47f., online: <https://www.oecd.org/gov/eckpunkte-fur-gutes-verwaltungs-und-regierungshandeln-af85ee61-de.htm> (letzter Abruf: 09.11.2022)
- 14 Ebd., S. 10.
- 15 Der Bundesbeauftragte für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung: 12 Impulse für Parlament und Regierung zur 20. Wahlperiode. Berlin 2021, S. 29, online: https://www.bundesrechnungshof.de/SharedDocs/Downloads/DE/Berichte/BWV-Veroeffentlichung/impulse-parlament-regierung-bww-volltext.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (letzter Abruf: 14.11.2022).

- 16 Silberbach, Ulrich: Mehr öffentlichen Dienst wagen! Rede des Bundesvorsitzenden des Deutschen Beamtenbunds zur Jahrestagung 2022, 10.01.2022, S. 14, online: <https://www.dbb.de/artikel/silberbach-mehr-oeffentlichen-dienst-wagen.html> (letzter Abruf: 13.07.2022).
- 17 OECD, a.a.O., S. 90, 92 und 94–100.
- 18 Nationaler Normenkontrollrat, a.a.O., S. 8f.
- 19 Bundesverwaltungsamt (2022): Über das BVA. Der zentrale Dienstleister des Bundes. Alle Aufgaben im Überblick. Online: https://www.bva.bund.de/DE/Das-BVA/Ueber-das-BVA_node.html [23.07.2022].
- 20 „Das Bundesverwaltungsamt erledigt in eigener Zuständigkeit Verwaltungsaufgaben, die ihm durch dieses Gesetz oder durch andere Bundesgesetze zugewiesen werden. Ferner können Verwaltungsaufgaben des Bundes dem Bundesverwaltungsamt zur Erledigung in eigener Zuständigkeit zugewiesen werden, sofern die Übertragung solcher Aufgaben auf andere Bundesbehörden durch Bundesgesetz zugelassen ist oder wird.“ (Gesetz über die Errichtung des Bundesverwaltungsamtes (BVwAG), 28.12.1959, Zuletzt geändert durch Art. 39 V. 19.6.2020 I 132, §1(2), online: <https://www.gesetze-im-internet.de/bvwag/BVwAG.pdf> [24.07.2022]).
- 21 Vgl. Suche auf bund.de service online: Behörden, Stand: 25.07.2022. Online: <https://www.service.bund.de/Content/DE/Behoerden/Suche/Formular.html> [03.07.2023].
- 22 Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI), Bundesanstalt für den Digitalfunk der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BDBOS), Bundesanstalt für Post und Telekommunikation Deutsche Bundespost (BAnstPT), Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen (BNetzA), Informationstechnikzentrum Bund (ITZBund), Zentrale Stelle für Informationstechnik im Sicherheitsbereich (ZITIS).
- 23 Vgl. hierzu insbesondere Art. 83–85 GG, a.a.O.
- 24 U. a. Bundesamt für Kartographie und Geodäsie (BKG), Bundessortenamt (BSA), Bundesamt für Seeschifffahrt und Hydrographie (BSH), Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR), Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung (BAM), Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB), Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB), Bundesinstitut für Kultur und Geschichte der Deutschen im östlichen Europa (BKGE), Bundesinstitut für Sportwissenschaft (BISp), Deutsches Archäologisches Institut (DAI), Deutsche Nationalbibliothek (DNB), Deutscher Wetterdienst (DWD), Friedrich-Loeffler-Institut (FLI), Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg (HSU/UniBw H), Julius Kühn-Institut (JKI), Max Rubner-Institut (MRI), Paul-Ehrlich-Institut (PEI), Robert Koch-Institut (RKI) [Auswahl].
- 25 „Ex falso quodlibet“ ist Lateinisch für „aus Falschem folgt Beliebigen.“ Ein Aristoteles zugeschriebener Grundsatz der Logik, der besagt, dass aus einem logisch falschen Satz jede beliebige Aussage folgt.
- 26 de Maizière, Thomas: Von allem die Hälfte. Wie das staatliche Handeln in unserem Land schlanker, schneller, nachvollziehbarer, effizienter und zustimmungsfähiger gemacht werden kann. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 24.10.2019, Nr. 247, S. 6.
- 27 „Alle Länder haben Verwaltungsverfahrensgesetze erlassen, die allerdings entweder die Vorschriften des VwVfG des Bundes ganz überwiegend wörtlich übernehmen („Vollgesetze“) oder unmittelbar auf das VwVfG („Verweisungsgesetze“) [sic!].“ (Bundesministerium des Innern und für Heimat: Verwaltungsverfahrensgesetz, online: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/verwaltungsrecht/verwaltungsverfahrensgesetz/verwaltungsverfahrensgesetz-node.html> (letzter Abruf: 16.02.2023).
- 28 Konrad-Adenauer-Stiftung (2021): Für einen handlungsfähigen Staat. Vorschläge für eine Staatsmodernisierung in der Legislaturperiode 2021–2025. Berlin, 2021. S. 11. Online: <https://www.kas.de/documents/252038/11055681/Staatsmodernisierung.pdf/d77b5d9b-2ed1-593e-2ccb-3e35868cc398?version=1.0&t=1634739162479> (letzter Abruf: 16.02.2023).
- 29 Eine Präklusionsvorschrift ist die Nichtberücksichtigung von Einsprüchen bei Fristversäumnis. Eine Genehmigungsfiktion die automatische Genehmigung bei Fristversäumnis.
- 30 Vgl. Bogumil, Jörg / Gerber, Sascha / Vogel, Hans-Josef, a.a.O., S. 28f.
- 31 Baßlspurger, Maximilian: Der Föderalismus in der Kritik. 19.07.2021. Online: <https://www.rehm-verlag.de/beamtenrecht/blog-beamtenrecht/der-foederalismus-in-der-kritik/> (letzter Abruf: 23.02.2023).
- 32 Vgl. dbb Beamtenbund und Tarifunion: Föderalismusreformen und die Folgen für den öffentlichen Dienst in Deutschland, 17.03.2016, Online: <https://www.dbb.de/artikel/foederalismusreformen-und-die-folgen-fuer-den-oeffentlichen-dienst-in-deutschland.html> und Karsten Schneider: Föderalismus des Beamtenrechts: Folgen für die Beschäftigten. In: Der Personalrat 9/2016, Online: <https://bund-laender-nrw.verdi.de/beamte/stichwort-foederalismus/++co++c84360ca-8187-11e6-82ac-525400ed87ba> (letzter Abruf: 23.02.2023).
- 33 Ebd., S. 10.
- 34 dbb Beamtenbund und Tarifunion: Monitor Öffentlicher Dienst 2023. Berlin, Dezember 2023, S. 10f. Online: https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2023/dbb_monitor_oeffentlicher_dienst_2023.pdf (letzter Abruf: 27.02.2023).
- 35 Föderale IT-Kooperation: OZG-Leitfaden. Stand: 23.02.2022. Online: <https://leitfaden.ozg-umsetzung.de/display/OZG/2.1+Verwaltungsleistungen+im+Sinne+des+OZG> (letzter Abruf: 28.02.2023, Registrierung notwendig).

- 36 Silberbach, Ulrich, a.a.O., S. 8–15.
- 37 Deutscher Bundestag: Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Fraktion der CDU/CSU – Drucksache 20/6562 – Umsetzungsstand der Digitalstrategie der von SPD, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und FDP getragenen Bundesregierung. Online: <https://dserver.bundestag.de/btd/20/070/2007077.pdf> (letzter Abruf am 03.07.2023).
- 38 Silberbach, Ulrich, a.a.O., S. 8.
- 39 Grzanna, Marcel: Alles schon digital? Nicht für alle Betriebe ist das sinnvoll. Manche kommen auch ohne E-Mail und soziale Medien ganz gut aus. In: *Süddeutsche Zeitung*, 18.05.2018, Ausgabe München, Bayern, Deutschland, S. 29.
- 40 Bundesverband der Deutschen Industrie e. V., a.a.O., S. 21.
- 41 OECD, a.a.O., S. 89.
- 42 Bundesverband der Deutschen Industrie e. V., ebd.

Impressum

Der Autor

Marcel Schepp ist Mitarbeiter der Konrad-Adenauer-Stiftung und dort Referent für Internationalen Parteiendialog. Seit 2021 befasst er sich intensiv mit dem Politikfeld Staatsmodernisierung.

Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.

Marcel Schepp

Internationaler Parteiendialog
Analyse und Beratung
T +49 30 / 26 996-3499
marcel.schepp@kas.de

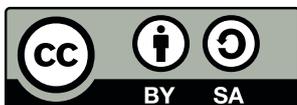
Postanschrift: Konrad-Adenauer-Stiftung, 10907 Berlin

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.

Herausgeberin: Konrad-Adenauer-Stiftung e. V. 2023, Berlin
Gestaltung: yellow too, Pasiek Horntrich GbR
Satz: Janine Höhle, Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.

Hergestellt mit finanzieller Unterstützung der Bundesrepublik Deutschland.

ISBN 978-3-98574-176-2



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>)

Bildvermerk Titelseite
© Jarama, stock.adobe.com