

MONITOR

DEMOKRATIE | STAATSMODERNISIERUNG

Mehr Leistung – Weniger Staat?

Plädoyer für eine Reform der Bundesverwaltung

Gesprächskreis Staatsmodernisierung der Konrad-Adenauer-Stiftung

- › **Wir plädieren dafür, Aufgaben und Verfahren der Bundesverwaltung zentral bei einer Bundesagentur zu bündeln, d.h.**
- › Zentrale ressortübergreifende, nicht fachliche Aufgaben und Verfahren vereinheitlichen.
- › Zentrale Aufgaben zusammenzuführen und bei bestehenden Behörden zu bündeln.
- › Zentralbehörden als Standard definieren, Ausnahmen nur im Kabinett begründen.
- › **Wir plädieren dafür, den nachgeordneten Bereich des Bundes neu zu ordnen und signifikant zu verkleinern, d.h.**
- › Aufsichten über die Geschäftsbereiche konsolidieren und modernisieren.
- › Das zugrundeliegende Regelwerk (Gms. Geschäftsordnung) stärken und durchsetzen.
- › Alle zentralen Dienste und Dienstleistungen des nachgeordneten Bereichs bündeln.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Prolog: Zu viele Köche, zu viele Kellner... | 3 |
| Zur Entstehung dieses Papiers | 3 |
| Deutschland kann Regieren besser | 4 |
| Wohl und Wehe des Ressortprinzips | 4 |
| Bündelung der Zentralen Aufgaben der Bundesverwaltung | 5 |
| Ausgangslage und Zielsetzung | 5 |
| Zentrale Aufgabenbereiche..... | 5 |
| Organisation des Aufgabenbereichs Personal | 5 |
| Aufbau eines einheitlichen Bundespersonalmanagements | 6 |
| Zusammenarbeit mit den Ressorts..... | 6 |
| Neuordnung und Verkleinerung des nachgeordneten Bereichs | 6 |
| Ausgangslage und Zielsetzung | 6 |
| Zentrale Steuerungsbereiche | 6 |
| Organisation des Aufgabenbereichs IT..... | 6 |
| IT-Dienste und -dienstleistungen | 7 |
| Epilog: Papier ist geduldig... | 7 |
| Impressum | 10 |

Prolog: Zu viele Köche, zu viele Kellner...

Es scheint paradox: Je größer die Bundesverwaltung, desto weniger leistungsfähig wird sie. Inzwischen arbeiten dort über eine halbe Million Menschen in mehr als 900 Behörden¹. Während sich die Personalausgaben in zehn Jahren verdoppelt haben und damit stärker als das Bruttoinlandsprodukt gestiegen sind², ist das Vertrauen in den Staat auf einen Tiefpunkt gesunken³.

Ein Hauptproblem ist die seit 200 Jahren nahezu unveränderte Organisation der Ministerialverwaltung. Jedes Ministerium und jede nachgeordnete Behörde erfüllen zentrale Verwaltungsaufgaben wie Personal und IT für sich selbst, ohne Standards oder Bündelung. Der zusätzliche Abstimmungsbedarf erhöht wiederum den Bedarf für Personal immens, so dass Leitung und zentrale Verwaltung inzwischen – ohne die Bundeswehr – fast 20 Prozent der Beschäftigten des Bundes ausmachen.⁴ Zukunftsaufgaben wie Digitalisierung waren bis zur Schaffung des **Bundesministeriums für Digitalisierung und Staatsmodernisierung (BMDS)** auf zahlreiche Ministerien und Behörden mit unklaren Zuständigkeiten und Kompetenzen verteilt. Der schleppende Fortschritt bei der Verwaltungsdigitalisierung ist damit *auch* ein Ergebnis ihrer Strukturen und Aufgaben.⁵

Die Bundesverwaltung muss also grundlegend reformiert werden. Eine Reform, die bei Staat und Regierung selbst beginnt. Es braucht: Klare Aufgaben, schlanke Verfahren und weniger Behörden. Die Bundesverwaltung muss wieder der ursprünglichen **Intention des Grundgesetzes** entsprechen, damit der Bund sich auf seine Arbeit für die Bürgerinnen und Bürger konzentrieren kann.

Voraussetzung hierfür ist, dass die Bundesregierung systematisch und ambitioniert Aufgabenkritik übt und zentrale Querschnittsaufgaben bündelt.⁶ Bundesministerien müssen wieder auf das Wesentliche konzentriert und deren Geschäftsbereiche verkleinert werden. Im Koalitionsvertrag der amtierenden Bundesregierung haben sich CDU, CSU und SPD darauf geeinigt, Silodenken zu überwinden und das Ressortprinzip neu zu interpretieren:

*„Wir stellen behördenübergreifend Aufgaben, Institutionen und Behörden auf den Prüfstand. Durch eine gesteuerte Aufgaben- und Ausgabenkritik werden wir politische Prioritäten besser setzen und die Arbeit der Bundesverwaltung effizienter organisieren. Wir arbeiten durch Missionsorientierung in ressortübergreifenden Strategien und Aufgaben und folgen dem „**Whole of Government-Ansatz**“. [...] Die Erledigung standardisierbarer Aufgaben wie Personal, IT, Datenschutz, Vergabe und Beschaffungen, Compliance sowie übergreifende Kommunikationsmaßnahmen werden wir in leistungsfähigen gebündelten Service-Einheiten zusammenfassen. Wir **bündeln Personaldienstleistungen** [...] für die Bundesverwaltung.“⁷*

Zur Entstehung dieses Papiers

Der **Gesprächskreis Staatsmodernisierung** der Konrad-Adenauer-Stiftung wurde im Juni 2023 gegründet und trifft sich seitdem mindestens alle zwei Monate. Seine ca. 30 Mitglieder sind leitende Beamte der Bundesministerien, politische Vertreter aus dem Bund und den Ländern sowie Mitarbeiter der Konrad-Adenauer-Stiftung.

Anspruch des Gesprächskreises war es, Maßnahmen für eine Modernisierung der Bundesverwaltung zu finden, die wirksam und schnell umsetzbar sind; auf der Grundlage von praktischen Erfahrungen, unmittelbar aus den Bundesverwaltungen selbst und ergänzt um Impulse von außen. Das folgende Papier ist das Ergebnis dieses nunmehr zweijährigen Austauschs und als unabhängiger Impuls für die Bundesregierung gedacht. Am 15. Oktober 2025 fand ein Rundtischgespräch statt, bei dem die Empfehlungen dieses Papiers partei- und ressortübergreifend vorgestellt wurden. Die Anregungen aus diesem Gespräch sind in diese Fassung eingeflossen.

Deutschland kann Regieren besser

In der Modernisierungsagenda für Staat und Verwaltung vom Oktober 2025 formuliert die Bundesregierung Prinzipien der Staatsmodernisierung, die den Koalitionsvertrag konkretisieren:

*„Die Modernisierung von Staat und Verwaltung basiert auf einer neuen Interpretation des Ressortprinzips im Sinne eines Whole-of-Government-Ansatzes. Die Ministerien richten sich – unter **Einbeziehung des nachgeordneten Bereichs** – neu aus, um Vereinfachung, **Aufgabenbündelung**, Konsolidierung, Standardisierung und Skalierung systematisch zu ermöglichen. Klare Zuordnung der Federführung ersetzt Mehrfachzuständigkeiten. Die Ressorts arbeiten ergebnisorientiert zusammen.“⁸*

Im Geiste dieser Prinzipien plädieren wir dafür, die zentralen **Aufgaben der Bundesverwaltung** zusammenzuführen. Dopplungen und Insellösungen zugunsten einheitlicher Aufgaben abzulösen, um Ministerien und Fachbehörden von administrativen Lasten zu befreien, Dienstleistungen einheitlicher und effizienter zu gestalten, deren Qualität und Effektivität im Sinne der Staatsmodernisierung zu verbessern und so den Herausforderungen des demographischen Wandels zu begegnen. Geleitet von Koalitionsvertrag und Modernisierungsagenda schlagen wir daher vor:

Zentrale Aufgaben und Verfahren der Bundesverwaltung zentral zu bündeln, d.h.

1. Zentrale ressortübergreifende, nicht fachliche Aufgaben und Verfahren zu vereinheitlichen.
2. Zentrale Aufgaben zusammenzuführen und bei schon bestehenden Behörden zu bündeln.
3. Zentralbehörden als Standard zu definieren, Ausnahmen nur auf Kabinettssebene begründen.

Den nachgeordneten Bereich des Bundes neu zu ordnen und zu verkleinern, d.h.

4. Rechts- und Fachaufsichten über die Geschäftsbereiche zu konsolidieren und modernisieren.
5. Das zugrundeliegende Regelwerk (Gms. Geschäftsordnung) zu stärken und durchzusetzen.
6. Alle zentralen Dienste und Dienstleistungen des nachgeordneten Bereichs zu bündeln.

Beide Vorschläge sind *explizit* als Arbeitsgrundlage für das **BMDS** und andere zuständige Ressorts (u.a. Bundesministerium des Innern, BMI) gedacht. Zuvor jedoch lohnt ein Blick ins Grundgesetz:

Wohl und Wehe des Ressortprinzips

Kanzlerprinzip, Kollegialprinzip und Ressortprinzip⁹ strukturieren die Arbeit der Bundesregierung. Die strikte fachliche und organisatorische Trennung erschwert jedoch ressortübergreifende Zusammenarbeit und befördert Silodenken.¹⁰ Viele fordern daher, das Ressortprinzip zu ändern.

Rechtlich gesehen steht das Ressortprinzip einer Reform der Bundesverwaltung jedoch nicht im Weg. Vielmehr ist es gerade die Komplementarität von **Richtlinienkompetenz und Ressorthoheit**¹¹, die die Handlungsfähigkeit der Bundesregierung erst begründen. Es braucht also keine verfassungsrechtlichen Änderungen, sondern eine zeitgemäße Rückführung des Ressortprinzips auf seinen im Grundgesetz vorgesehenen Kern mit eindeutigen Verantwortungszuschreibungen und Aufgaben. Zwischen den Ministerien braucht es mehr Entscheidungen im „**Benehmen statt Einvernehmen**“.¹² Ziel ist es, Mehrheitsentscheidungen ohne Vetomöglichkeit einzelner zu treffen. Nur so kann Tempo erreicht und nicht immer nur Konsens auf Basis des kleinsten gemeinsamen Nenners erzielt werden. Das größte Potential für mehr Handlungsfähigkeit liegt im untergesetzlichen Bereich¹³, also z.B. der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO).

Das Ressortprinzip wird gewahrt durch fachliche Verantwortlichkeit bei gleichzeitiger Begrenzung durch Bündelung der nicht-politischen, operativen Aufgaben und Verfahren. In den Ressorts verbleiben **letztgültige Entscheidungen**, ohne auf Parallelstrukturen angewiesen zu sein. Das betrifft v.a. Personal- und einzelne Organisationsentscheidungen. Die Ressorts werden durch Kopfstellen an der Gestaltung und Organisation der zentralisierten Querschnittsaufgaben beteiligt.

- › **GRUNDSATZ** bei der Bündelung zentraler Aufgaben ist die **Zusammenfassung standardisierter Strukturen** und für den Geschäftsbetrieb zentraler Leistungen. **Ausnahmen** bedürfen *immer* einer Begründung und **Entscheidung im Kabinett** nach dem Mehrheitsprinzip.
- › **GRUNDSATZ** bei der Neuordnung des nachgeordneten Bereichs ist die **Zentralisierung standardisierbarer Leistungen** vor der Schaffung neuer Strukturen. **Ausnahmen** bedürfen *immer* einer Begründung und **Entscheidung auf Ministerebene** bzw. bei mehreren betroffenen Ressorts **im Kreis der zuständigen Minister** (nach dem Mehrheitsprinzip).

Bündelung der Zentralen Aufgaben der Bundesverwaltung

Ausgangslage und Zielsetzung

Ein erheblicher Teil des Personalaufwuchses der Bundesverwaltung der letzten zehn Jahre¹⁴ dient der eigenen Verwaltung¹⁵. Viele Aufgaben werden mit großem Aufwand bis zu 14-mal (!) parallel vorgenommen. Verschärft durch den demographischen Wandel, bindet das Personal auf Kosten der Fachlichkeit. Ziel ist daher, Aufgaben zu bündeln, die schon standardisiert bzw. standardisierbar (d.h. nicht ressortspezifisch) sind. Ressorts werden besser steuerbar und könnten sich auf ihre Fachaufgaben konzentrieren. Zentrale Aufgaben werden professioneller und kostengünstiger erfüllt. Hierfür werden keine neuen Strukturen aufgebaut, sondern grundsätzlich schon bestehende Zentralstrukturen genutzt. Steuerungsaufgaben sind – statt durch Beauftragte – auf Fachebene wahrzunehmen. Das frei gewordene Personal kann für andere Aufgaben eingesetzt werden, ressortintern oder – unter Einbindung der Personalvertretungen – ressortübergreifend (z.B. als Überhangpersonal im bestehenden Stellenpool des Bundesministeriums der Finanzen¹⁶).

Zentrale Aufgabenbereiche

Die Zusammenfassung zentraler Aufgaben ohne spezifischen politischen oder fachlichen Bezug ist vor allem bei **Personal und IT**, ferner bei Vergabe und Beschaffung, Förderung sowie Datenschutz geboten. Bestehende Zentralstrukturen (z.B. das Bundesverwaltungsamt) sind hierbei zu nutzen und ressortspezifische Bedarfe zu berücksichtigen. Es braucht Verschlankung ohne Abstriche bei der Qualität. Durch Benchmarking werden Leistungen und Prozesse vergleichbar. Leistungsvergleiche *zwischen* Ressorts können Ineffizienzen aufdecken und Anreize für Bündelung schaffen. **Ziel** sind Effizienz und Effektivität, nicht kurzfristige Einsparungen.

Organisation des Aufgabenbereichs Personal

Die Bündelung der ressortübergreifenden, zentralen Personalaufgaben erfolgt in einer zentralen Oberbehörde (z.B. dem Bundesverwaltungsamt, BVA), die einem Fachressort (idealerweise dem schon zuständigen BMI) nachgeordnet ist – einer **Bundespersonalagentur**. Zur Steuerung wird für zunächst zwei Jahre unter Federführung eines Staatssekretärs mit Mandat der gesamten Bundesregierung eine **Steuerungsgruppe** samt Projektbüro eingerichtet, die an das Kabinett berichtet und danach in den Leitungsbereich des zuständigen Ressorts in Verantwortung auf Staatssekretärs-ebene übergeht. In dieser Bundespersonalagentur werden zentrale Personaldienstleistungen professionell, politisch neutral und haushälterisch getrennt von den Ressorts wahrgenommen, mit dem ausschließlichen Ziel, allen Ressorts standardisierte Dienst- und Beratungsleistungen hoher Qualität zur Verfügung zu stellen. Standardisierung bedeutet dabei nicht zwangsläufig Zentralisierung. Bei klaren Standards können dezentrale Lösungen ebenfalls effizient sein.

Aufbau eines einheitlichen Bundespersonalmanagements

Infolgedessen bündelt das BVA die administrativen Personalaufgaben des Bundes. Es vereinheitlicht Aufgaben in den behördlichen Zentralabteilungen durch verbindliche Standards und setzt ressortübergreifend einheitliche Maßstäbe und Verfahren. Das BMI legt die verbleibenden Aufgaben fest und gründet durch Erlass einen Aufbaustab im BVA, unterstützt von einer kleinen Steuerungs- und Projektgruppe, die dem zuständigen Staatssekretär direkt unterstellt ist. Regelmäßige Jours Fixes und transparente Kommunikation begleiten die stufenweise Übertragung der Personalaufgaben in die perspektivisch zu gründende Bundespersonalagentur.

Zusammenarbeit mit den Ressorts

Die Fachressorts gestalten als „Kunden“ die Arbeit der Bundespersonalagentur mit. Grundlegende Entscheidungen für die Steuerungsgruppe werden nach Vorlage im Kabinett beschlossen. Prinzip ist dabei das **Benehmen** zwischen den relevanten Ressorts, d.h. Zentralisierung und Standardisierung von Aufgaben und Verfahren können nicht gegen das federführende Ressort blockiert werden. Ausnahmen werden ausschließlich auf Ministerebene eingebracht und im Kabinett entschieden. Die Fachressorts sind über eine Kopfstelle mit qualifiziertem Personal in der Bundespersonalagentur vertreten, die wiederum über das Projektbüro mit der Steuerungsgruppe kommuniziert. Die Bundespersonalagentur unterstützt als Dienstleister, nicht als Entscheidungsinstanz. Damit wird das Prinzip der Verantwortlichkeit gewahrt und politische Steuerung sichergestellt. Das **Letztentscheidungsrecht** verbleibt bei den Ressorts.

Neuordnung und Verkleinerung des nachgeordneten Bereichs

Ausgangslage und Zielsetzung

Der Bund hat – anders als einzelne Länder – nie eine ressortübergreifende Verwaltungsreform durchgeführt. Verkleinerung und Modernisierung der Bundesministerien bedürfen also einer grundlegenden Reform des Geschäftsbereichs der Bundesministerien.

Ziel ist langfristig die drastische Reduzierung der Anzahl der Behörden der Bundesverwaltung von derzeit 946¹⁷ (!) und eine Vereinheitlichung von Aufgaben und Verfahren, um innerhalb einer Legislaturperiode kleinere Behörden in größere einzugliedern, zusammenzufassen oder als Anstalten bzw. Körperschaften des Öffentlichen Rechts auszugliedern. Ausgangspunkt ist die Konsolidierung und Modernisierung der Rechts- und Fachaufsichten über den nachgeordneten Bereich mit dem Ziel einer **Aufgabenkritik** für sukzessive alle Verwaltungsaufgaben des Bundes (auch: Bundesunternehmen, Projektträger, externe Dienstleister und Berater). Aufgaben und Verfahren sind zu bündeln und eindeutig zuzuordnen, Synergien mit dem Bonn/Berlin-Gesetz zu heben.

Zentrale Steuerungsbereiche

Im Zuge einer grundlegenden Modernisierung der **Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO)** werden die ergänzenden Geschäftsordnungen der Ressorts zu einem einheitlichen Regelwerk für Organisation und Steuerung von Oberbehörden zusammengefasst und weiterentwickelt. Verantwortung und Kompetenz für Datenschutz werden ressortübergreifend vereinheitlicht. Für eine Neuordnung sind zunächst **Kernverwaltung und mittelbare Verwaltung** neu (d.h. mit klaren Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten) zu definieren und die Aufgaben des nachgeordneten Bereichs kritisch zusammenzufassen, u.a. durch einheitliche Leitungsstrukturen, die durchgängige Standardisierung von Organisation, Prozessen sowie Projekt- und Wissensmanagement. Verantwortlich ist das BMDS, das dafür verbindliche Ziele (als Endpunkt für Dissens) formuliert und als Verwaltungsvorschriften ausbringt.

Organisation des Aufgabenbereichs IT

Alle informationstechnisch vom Bund für den Bund relevanten Aufgaben werden bei einer zentralen **Bundesdigitalagentur** konsolidiert. Es geht dabei nicht um die bundesweite IT-Infrastruktur

(d.h. den Aufgabenbereich der Bundesnetzagentur) und auch erst nachrangig um die Föderale IT (d.h. den Kompetenzbereich der Länder), sondern zunächst um IT-Dienste *vom Bund für den Bund* (d.h. vorrangig die Aufgabenbereiche von BMI und BMF) Hier böte sich an, das **ITZBund** zu einem leistungsfähigen und kundenorientierten IT-Dienstleister für die Bundesverwaltung mit standardisierter IT-Infrastruktur (z.B. für Cloud, BundID, Registermodernisierung, IT-Sicherheit und Datenschutz) weiterzuentwickeln und absehbar mit anderen digitalrelevanten Behörden¹⁸ und Agenturen¹⁹ dem BMDS nachzuordnen, wie schon im Organisationserlass²⁰ vorgesehen. Die klare Aufteilung der Aufgaben des ITZBund zwischen BMDS und BMF²¹ sollte daher so schnell wie möglich und im Sinne einer effektiv gebündelten IT für die Bundesverwaltung abgeschlossen werden.

IT-Dienste und -dienstleistungen

Ziel ist die Schaffung einer Digitalplattform für die gesamte Bundesverwaltung sowie die Auslagerung von Aufgaben und des Zukaufs von Leistungen nach dem *make or buy*-Ansatz, wobei das Prinzip der ersten Verfügbarkeit (Bestand – Rahmenvertrag – Markt) gilt. Vorrang haben Synergien mit den o.g. Bundesagenturen. Bestehende Zentralstrukturen (z.B. das „Kaufhaus des Bundes“) sind zu stärken und vorzugsweise zu nutzen, Dopplungen hingegen grundsätzlich nicht zulässig. Aufgaben und Rolle nachgeordneter wissenschaftlicher Oberbehörden (sog. Ressortforschung) sind klarer zu definieren und weisungsrechtlich gegen Politisierung zu bewahren. Im Einklang mit der Wissenschaftsfreiheit wird geprüft, welche Ressortforschungseinrichtungen des Bundes (ggf. mit Anschubförderung) in den Universitätsbetrieb überführt werden könnten.

Epilog: Papier ist geduldig...

Im Abschlussbericht der „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“ heißt es auf Seite 20: „Der Bund errichtet ein Ministerium für Digitales & Verwaltung. **(Diese Empfehlung ist umgesetzt).**“²² Seit Mai 2025 gibt es ein Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung.

Nun will sich dieses Papier keineswegs dazu versteigen, Ähnliches zu behaupten; so viel sei jedoch gesagt: Das hier vorgebrachte Plädoyer ist keineswegs erst jetzt entstanden, sondern wurde vom Gesprächskreis Staatsmodernisierung schon im Februar 2025 vorgebracht. Allein, ob es ein Digitalministerium geben würde, welche Kompetenzen dieses haben könnte und dass diese sich tatsächlich potenziell mit den hier vorgebrachten Vorschlägen decken, war mitnichten absehbar.

Ein Blick in den Koalitionsvertrag, vielmehr noch in die **Modernisierungsagenda des Bundes** offenbart: All dies ist eingetreten, noch dazu mit konkreten Zielen und Indikatoren hinterlegt:

*„Wir gestalten das Personalmanagement der Bundesverwaltung zukunftsfähig, indem **das Personalwesen ressortübergreifend strategisch ausgerichtet** wird; Services werden gebündelt erbracht. [...] Querschnittsleistungen werden bei spezialisierten internen Verwaltungsdienstleistern konzentriert, das Bündelungspotenzial bei Fachaufgaben wird ausgeschöpft. Standardisierbare **Arbeitsvorgänge in der Bundesverwaltung werden digital, wo immer möglich automatisiert erledigt**, um manuelle Arbeiten auf ein Minimum zu reduzieren.“*

Weiterhin heißt es:

*„Aufgaben zwischen **Ministerien und Geschäftsbereich neu ordnen**, interne Verwaltungsdienstleister ertüchtigen, Ministerial- und Behördenstrukturen optimieren: Durch vereinfachte Strukturen werden Schnittstellen abgebaut, Entscheidungswege beschleunigt und Effizienzpotenziale gehoben. Gleiches gilt für **Anzahl, Struktur, Ausstattung und Arbeitsweise der Bundesbehörden** bei Wahrung der Bedarfsgerechtigkeit und Aufgabenerfüllung. Die Zusammenarbeit zwischen Ministerien und Behörden wird verbessert.“*²³

Wir hätten da ein paar Ideen, wie das umzusetzen wäre...

-
- ¹ Bundesministerium des Innern und für Heimat: Arbeiten in der Bundesverwaltung. Online: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/arbeiten-in-der-bundesverwaltung/arbeiten-bundesverwaltung-node.html> [letzter Abruf am 07.11.2025].
 - ² Raffelhüschen, Bernd, für Verband der Bayrischen Wirtschaft: Stellenmehrung und Stellenbremse in der Bundesverwaltung. München, September 2024. S. 1f Online: https://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Wirtschaftspolitik/2024/Downloads/Stellenmehrung-und-Stellenbremse-in-der-Bundesverwaltung_final.pdf [letzter Abruf am 19.11.2024]
 - ³ Deutscher Beamtenbund und Tarifunion: dbb Bürgerbefragung 2023. Vertrauen in staatliche Handlungsfähigkeit auf Tiefpunkt – Gewaltbereitschaft steigt. Pressemitteilung, 15.08.2023. Online: <https://www.dbb.de/artikel/vertrauen-in-staatliche-handlungsfahigkeit-auf-tiefpunkt-gewaltbereitschaft-steigt.html> [letzter Abruf am 22.07.2024].
 - ⁴ Bundesministerium des Innern und für Heimat: Zahlen, Daten, Fakten. Online: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/zahlen-daten-fakten/zahlen-daten-fakten-node.html> [letzter Abruf am 22.07.2024].
 - ⁵ Stefan Kühl: Von „Wimmelbildern“ und „Sammelsurien“. Anspruchssenkung, Verinselung und Gremienvervielfältigung als Lösung von Ministerien bei ressortübergreifenden Digitalisierungsvorhaben. Berlin 2024. S. 2. Online: <https://www.agoradigital.de/projekte/digitale-ministerialbuerokratie> [letzter Abruf am 22.07.2024].
 - ⁶ Vgl. Nationaler Normenkontrollrat / PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH: Bündelung im Föderalstaat. Zeitgemäße Aufgabenorganisation für eine leistungsfähige und resiliente Verwaltung. Berlin, 10. Januar 2025. Online: <https://www.normenkontrollrat.bund.de/Web/SharedDocs/Downloads/DE/Gutachten/2025-bündelung-im-föderalstaat.pdf> [letzter Abruf am 10.11.2025].
 - ⁷ CDU, CSU, SPD: Verantwortung für Deutschland. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. 21. Legislaturperiode. S. 57 (Hervorhebung ergänzt). Berlin, 05.05.2025. Online: https://www.koalitionsvertrag2025.de/sites/www.koalitionsvertrag2025.de/files/koav_2025.pdf [letzter Abruf am 29.09.2025].
 - ⁸ Bundesregierung: Modernisierungsagenda — für Staat und Verwaltung (Bund). Für ein schnelles, digitales und handlungsfähiges Deutschland. Herausgeber: Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung (BMDS). Stand: Oktober 2025. S. 7. Online: https://bmds.bund.de/fileadmin/BMDS/Dokumente/Modernisierungsagenda_barrierefrei.pdf [letzter Abruf am 01.10.2025],
 - ⁹ Konrad-Adenauer-Stiftung (Hrsg.): Für einen handlungsfähigen deutschen Staat. Vorschläge für eine Staatsmodernisierung in der Legislaturperiode 2021-2025. Berlin 2021, S. 6. Online: <https://www.kas.de/de/einzeltitel/-/content/staatsmodernisierung> [letzter Abruf am 19.07.2024].
 - ¹⁰ Vgl. Dettling, Daniel (2022): Staatsreform 2030. Effektiv, agil und resilient in die Zukunft. Zur Aufgabe und Rolle des deutschen Staates im 21. Jahrhundert. Konrad-Adenauer-Stiftung, Berlin 2022. S. 27f. Online: <https://www.kas.de/documents/252038/16166715/Staatsreform+2030.pdf> [letzter Abruf am 20.08.2024].
 - ¹¹ „Der Bundeskanzler bestimmt die Richtlinien der Politik und trägt dafür die Verantwortung. Innerhalb dieser Richtlinien leitet jeder Bundesminister seinen Geschäftsbereich selbständig

und unter eigener Verantwortung. [...]“ (Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Art. 65, Hervorhebungen ergänzt, Online: https://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_65.html, [letzter Abruf am 22.07.2024])

- ¹² PD – Berater der öffentlichen Hand: Der Weg zur öffentlichen Hand von morgen. Eine Reformagenda, heute zu beginnen. PD-Perspektiven. Berlin, Juni 2024, S.18. Online: https://www.pd-g.de/assets/PD-Perspektiven/240612_PD-Perspektiven_Strategiepapier_Fuer-die-oeffentliche-Hand-von-morgen.pdf [letzter Abruf: 10.10.2024]
- ¹³ Nationaler Normenkontrollrat (2021): Deutschland ist, denkt und handelt zu kompliziert. Was jetzt getan werden muss, um Staat und Verwaltung zukunftsfest zu machen. NKR, Berlin, September 2021. S. 1. Online: <https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/Shared-Docs/Downloads/DE/Positionspapiere/2021-09-deutschland-ist-zu-kompliziert.pdf> [letzter Abruf am 20.08.2024].
- ¹⁴ Statistisches Bundesamt: Statistischer Bericht - Personal des öffentlichen Dienstes - Stichtag 30.06.2024. Online: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publikationen/publikationen-innen-personal.html> [letzter Abruf am 10.11.2025].
- ¹⁵ Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat: Zahlen, Daten, Fakten, a.a.O.
- ¹⁶ Vgl. Bundesministerium der Finanzen: Endgültige Haushaltsführung 2025. Rundschreiben zur vorläufigen Haushaltsführung im Haushaltsjahr 2025 vom 16. Dezember 2024. Berlin, 29.09.2025. S. 22f. Online: <https://zrb.bund.de/fileadmin/downloads/vorschriften/haushalts-fuehrung/2025/HF-Rds.2025-endg.HHF.pdf> [letzter Abruf am 10.11.2025].
- ¹⁷ Suche auf bund.de Service Online: Behörden, Stand: 07.11.2025. Online: <https://www.service.bund.de/Content/DE/Behoerden/Suche/Formular.html> [letzter Abruf am 07.11.2025].
- ¹⁸ u.a. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI), Bundesanstalt für den Digitalfunk der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BDBOS), Bundesnetzagentur (BNetzA), Zentrale Stelle für Informationstechnik im Sicherheitsbereich (ZITiS), Zentrum für Digitale Souveränität der öffentlichen Verwaltung (ZenDIS) etc.
- ¹⁹ u.a. Dateninstitut, Deutsche Agentur für Transfer und Innovation (DATI), DigitalService GmbH des Bundes, Bundesagentur für Sprunginnovationen (SPRIN-D GmbH) etc.
- ²⁰ Der Bundeskanzler: Organisationserlass. Berlin, 06.05.2025. S. 7. Online: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/992814/2345476/cdff731d8650c3ea9281853dedf46d2c/2025-05-06-organisationserlass-data.pdf> [letzter Abruf am 10.11.2025].
- ²¹ Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung: Erster Digital-Haushalt der Bundesrepublik beschlossen. Wildberger: „Meilenstein im Aufbau des BMDS erreicht“, Pressemitteilung, 14.11.2025. Online: <https://bmds.bund.de/aktuelles/pressemitteilungen/detail/erster-digital-haushalt-der-bundesrepublik-beschlossen> [letzter Abruf am 19.11.2025].
- ²² Jäkel, Julia / de Maizière, Thomas / Steinbrück, Peer / Voßkuhle, Andreas: Initiative für einen handlungsfähigen Staat. Abschlussbericht. Freiburg im Breisgau 2025. S. 20 (Hervorhebungen ergänzt). Online: https://www.ghst.de/fileadmin/images/01_Bilddatenbank_Website/Demokratie_staerken/Initiative_fuer_einen_handlungsf%C3%A4higen_Staat/Abschlussbericht/Abschlussbericht_neu.pdf [zuletzt abgerufen am 07.11.2025].
- ²³ a.a.O., S. 29-32 (Hervorhebungen ergänzt.)

Impressum

Die Autorinnen und Autoren

Der **Gesprächskreis Staatsmodernisierung** der Konrad-Adenauer-Stiftung wurde im Juni 2023 gegründet und trifft sich seitdem mindestens alle zwei Monate. Seine ca. 30 Mitglieder sind leitende Beamte der Bundesministerien, politische Vertreter aus dem Bund und den Ländern sowie Mitarbeiter der Konrad-Adenauer-Stiftung.

Anspruch des Gesprächskreises war es, Maßnahmen für eine Modernisierung der Bundesverwaltung zu finden, die wirksam und schnell umsetzbar sind; auf der Grundlage von praktischen Erfahrungen unmittelbar aus den Bundesverwaltungen selbst und ergänzt um Impulse von außen. Dieses Papier ist das Ergebnis dieses nunmehr zweijährigen Austauschs. Geschrieben haben es die Mitglieder des Gesprächskreises, Herausgeber ist die Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.

Marcel Schepp

Referent Internationaler Parteiendialog | Staatsmodernisierung
Abteilung Demokratie, Recht und Parteien

T +49 30 / 26 996-3499

marcel.schepp@kas.de

Herausgeberin: Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.

Gestaltung: yellow too Pasiak & Horntrich GbR

Hergestellt mit finanzieller Unterstützung der Bundesrepublik Deutschland.

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



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>).