

GUTES REGIEREN IN EINEM MODERNEN STAAT

Unnaer Impulse zur Verwaltungspolitik

Sven Ambrosy, Christian Armbrorst, Horst Baier, Ralph Baumheier, Ralph Paul Bittner, Friedrich-Eugen Bukow, Richard Eckermann, Wolfgang Förster, Marc Hansmann, Henning Harter, Dirk Hengstenberg, Rainer Holtschneider, André Jethon, Ulf Kämpfer, Sebastian Kopietz, Tom Krebs, Peter Kurz, Peter Lames, Sebastian Lasch, Oliver Lindner, Rainer Litten, Thomas Losse-Müller, Henning Lühr, Felix Luther, Maik Luhmann, Martin Luckert, John Meister, Tatiana Muñoz, Silvia Nieber, Frank Nägele, Axel von der Ohe, Leon Ottmüller, Robert Peter, Jan Quast, Alfred Reichwein, Jörn Riedel, Markus Rittner, Senihad Sator, Dieter Schimanke, Severin Schmidt, Arne Schneider, Raju Sharma, Klaus Spille, Stefan Studt, Apostolos Tsalastras, Peter Vennemeyer, Emanuel Weiss, Sven Wiertz, Torsten Windels, Henning Witzel, Matthias Woisin, Fabian Zachel

GUTES REGIEREN IN EINEM MODERNEN STAAT UNNAER IMPULSE ZUR VERWALTUNGSPOLITIK

Das Wohl der Bürgerinnen und Bürger im föderalen Sozialstaat zu verwirklichen und dazu die Rechtsstaatlichkeit zu wahren und zu schützen, ist der Kernbestand der sozialdemokratischen Vorstellung einer sozialen Demokratie. Um große Herausforderungen auch in schwieriger Zeit meistern zu können, bedarf es eines starken und leistungsfähigen Staates.

Der föderale Rechts- und Sozialstaat braucht klare Vorgaben und festgelegte Strukturen, die ein einheitliches und transparentes Handeln der staatlichen Verwaltungen sicherstellen. Dabei gilt es, den Staat vor der strukturellen Erstarrung zu bewahren und das Notwendige für seine Erhaltung und Entwicklung zu tun. Damit die öffentliche Verwaltung, die den Menschen zügige, rechtssichere und verständliche Leistungen erbringen soll, weiterhin funktioniert, braucht Deutschland dringend eine Staats- und Verwaltungsreform. Mit einer Verwaltung, die digitaler, schneller und transparenter arbeitet, lässt sich eine gerechte und solidarische Gesellschaft besser gestalten und das Vertrauen in den föderalen Sozial- und Rechtsstaat stärken.

Ziel der sozialdemokratischen Verwaltungspolitik ist, dass die Verwaltungsorganisation des demokratischen und sozialen Bundesstaats regelmäßig den neuen Gegebenheiten und sich verändernden Rahmenbedingungen angepasst wird. Dafür sind ausreichende Strategien, geeignete Strukturen, richtige Personalentscheidungen, gutes Managementwissen und funktionale Kommunikation

in Staat und Verwaltung erforderlich. Das Staatswesen muss so organisiert sein, dass sich die Verwaltung im Rahmen der Rechtsordnung selbst organisieren kann.

Die Verwaltungsmodernisierung muss auf allen staatlichen Ebenen konsequent vorangetrieben werden, um die Leistungsfähigkeit sowie die Wirksamkeit des sozialen und demokratischen Rechtsstaats zu erhöhen. Eine effizient gestaltete Staatsverwaltung unterstützt zudem das wirtschaftliche Wachstum, indem es rechtsstaatliche Strukturen sichert, wirtschaftliches Handeln schnell ermöglicht und wenig Arbeitskräfte bindet. Es ist möglich, die Staats- und Verwaltungsstrukturen wirtschaftlicher und sparsamer zu gestalten, ohne den föderalen Sozial- und Rechtsstaat zu gefährden.

Der föderale Sozial- und Rechtsstaat benötigt eine resiliente Verwaltung, die auch in außerordentlichen Notsituationen die soziale, ökonomische und ökologische Stabilität des Staates aufrechterhalten und sich von negativen Folgen schnell wieder erholen kann. Dazu gehört insbesondere eine strategische Gesamtplanung, eine gute Koordination zwischen den verschiedenen Behörden auf allen staatlichen Ebenen sowie eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und Strukturen – inklusive der Etablierung einer konstruktiven Fehlerkultur.

Die Sozialdemokratie braucht ein überzeugendes Konzept zur Staats- und Verwaltungsreform, mit folgenden Elementen:

Staatliche Steuerung:

- Die staatliche Verwaltungstätigkeit muss die Menschen in den Mittelpunkt stellen und an Zielen, Ergebnissen und Wirkungen ausgerichtet sein. Wirkungsorientierung muss die neue Steuerungslogik auf den Ebenen des Bundes und der Länder sowie der Kern der politischen Strategien, Programme und Diskussionen sein. Nur ein Staat, der bei der Ausrichtung seiner Staatstätigkeit die zu erzielenden Wirkungen fokussiert, kann Zielkonflikte ausgleichen, sparsam handeln und sich auch korrigieren.

- Es muss eindeutige Verantwortlichkeiten für Strukturen, Prozesse und Ergebnisse staatlicher Leistungstätigkeit geben. Dazu gehört ein aussagekräftiges Berichtswesen für Regierungen, Verwaltungen, Vertretungskörperschaften und Parlamente. Das ist die Grundlage dafür, dass der Staat von den Bürgerinnen und Bürgern als zuverlässiger Dienstleister wahrgenommen werden kann.
- Mit Programmen sorgen der Bund und die Länder dafür, dass alle staatlichen Ebenen und Verwaltungsorganisationen auf die Erfüllung gemeinsamer Zukunftsmissionen hinwirken. Dazu werden Regierungskommissionen eingerichtet, die die Umsetzung der Missionen vorantreiben und dabei die staatlichen Verwaltungen und gesellschaftlichen Akteure einbinden.
- Der Verwaltungsvollzug obliegt den Selbstverwaltungskörperschaften, soweit es sich nicht um Angelegenheiten handelt, die wegen ihrer zentralen Natur der unmittelbaren Verwaltung durch Bund bzw. Länder bedürfen. Bei der Erarbeitung von Gesetzen müssen Bund und die Länder die Vollzugsebenen, insbesondere die Städte und Gemeinden, in die Entscheidungsprozesse wirksam einbeziehen. Die Ministerinnen und Minister müssen sich um eine effektive und effiziente Umsetzung beschlossener Gesetze kümmern. Der Gesetzesvollzug ist laufend daraufhin zu überprüfen, ob entwickelte Lösungen gut funktionieren.
- Alle staatlichen Einrichtungen kennen ihre Kompetenzen und fokussieren sich auf ihre Kernziele. Behördenleitungen nehmen ihre Politikfeldverantwortung wahr, in dem sie politische Beschlüsse in Verwaltungshandeln überführen und die Prozesse auf Ergebnisse und Wirkungen ausrichten.
- Eine neue Verantwortungskultur bedeutet, dass alle staatlichen Ebenen ihre Gesamtverantwortung für jegliches staatliches Handeln anerkennen. Strukturelle Verbesserungen werden im Gegenstromprinzip etabliert, das bedeutet sowohl top-down als auch bottom-up. Strukturelle und inhaltliche Veränderungsprozesse müssen beschleunigt werden.

Staatliche Prozesse:

- Die staatlichen Prozesse müssen grundlegend effizient gestaltet und konsequent digitalisiert werden. Neue Verwaltungsverfahren müssen so ausgerichtet werden, dass sie möglichst verwaltungseinfach ausgerichtet und direkt mit einer digitalen Lösung verknüpft werden. Wir streben einen hohen digitalen Reifegrad mit nutzerfreundlichen, vollständig Ende-zu-Ende digitalisierten Prozessen auf allen staatlichen Ebenen an.
- Die weitere Digitalisierung der Verwaltung erfolgt auf Basis einer föderal abgestimmten und strategisch schlüssigen Umsetzungsarchitektur mit einheitlichen Standards. Verbindliche IT- Architekturvorgaben erfolgen durch die für die Digitalisierung zuständige Stelle auf Bundesebene im Einvernehmen mit dem IT-Planungsrat und der kommunalen Ebene.
- Für die Ausübung der staatlichen Befugnisse und die Erfüllung der staatlichen Aufgaben gibt der Bund Musterprozesse vor und sorgt für die Bereitstellung der entsprechenden Software, deren Betrieb sowie eine zentrale Datenhaltung. Beim Bund wird ein Ministerium für Verwaltungsorganisation, Verwaltungsmodernisierung und Verwaltungsdigitalisierung eingerichtet, dem die entsprechenden Ressourcen zentral zugeordnet werden.

Staatliche Organisation:

- Digitale Portale und digitalisierte Kundenzentren sollen den Zugang zu den einfachen Verwaltungsleistungen sicherstellen. Sofern eine vertiefte Fallbearbeitung notwendig ist, soll diese in Verwaltungsserviceagenturen mit hohen Fallzahlen erfolgen, die stärker arbeitsteilig sowie automatisiert und digitalisiert die Verwaltungsleistungen erstellen bzw. weitgehend vorproduzieren.

- Für Bürgerinnen und Bürger, die digitale Dienste nicht nutzen können, bleibt der persönliche Kontakt vor Ort gewährleistet. Wir wollen unnötige Bürokratie abbauen und Verwaltungsverfahren beschleunigen. Durch die Einrichtung von One-Stop-Einrichtungen bei den Kommunen sollen Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen ihre Anliegen an einer zentralen Stelle klären können, ohne zwischen verschiedenen Ämtern wechseln zu müssen.
- Gleichartige Verwaltungsprozesse verschiedener Organisationsbereiche, die nicht zu deren Kernkompetenzen gehören, werden zentral erledigt. Verwaltungsaufgaben, die alle Organisationseinheiten betreffen, werden gebündelt. Die Wahrnehmung von Intendanz- und Querschnittsaufgaben wird so weit wie möglich zentralisiert. Dazu zählt auch eine zentrale Personalsteuerung. Das Ressortprinzip wird insoweit sukzessive überwunden.
- Es bedarf neuer Kooperationsformen zwischen den staatlichen Ebenen, die einen gemeinsamen Verwaltungsvollzug ermöglichen, ohne jeweils gemeinsame Einrichtungen gründen oder Staatsverträge abschließen zu müssen. In das Grundgesetz sollten entsprechende Zusammenarbeitsformen unterhalb von Staatsverträgen aufgenommen werden, die insbesondere die ebenen- und gebietsübergreifende Verwaltungszusammenarbeit ermöglichen. Zudem sollte im Grundgesetz geregelt werden, dass einzelne Länder den Bund oder ein anderes Land mit der Durchführung von Landesaufgaben beauftragen können. Außerdem müssen die Möglichkeiten interkommunaler Kooperationsformen erweitert und verbessert werden.
- Unverzichtbare Grundlagen eines modernen Staates sind die digitale Souveränität, eine demokratische Steuerung der digitalen Daseinsvorsorge, eine rechtsstaatlich verantwortete Nutzung von KI und Algorithmen sowie die informationelle Selbstbestimmung der Bürgerinnen und Bürger.

Staatliches Personal:

- Entscheidend für einen modernen Staat ist, dass er über Fachkräfte verfügt, die professionelle Verwaltungskenntnisse und -erfahrungen haben und eine neue Verantwortungskultur leben. Dazu zählen ein aktivierendes Führungsverständnis (Empowerment), klare Verantwortungszuweisung und eine konstruktive Fehlerkultur. Die staatliche Verwaltung muss Maßnahmen ergreifen, dem Fachkräftemangel zu begegnen. Dazu gehört zuvorderst die Ausbildung eigener Nachwuchskräfte für den öffentlichen Dienst. Im Hinblick auf den Fachkräftemangel sind die Ausbildungskapazitäten im öffentlichen Dienst angemessen zu erhöhen.
- Um schnell auf plötzlich auftretende erhöhte Fallaufkommen reagieren zu können, bedarf es flexibel einsetzbarer Teams in den Verwaltungen aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedener Qualifikation, die bedarfsgerecht eingesetzt werden können.
- Um Ideen für den Staat von morgen zu entwickeln, müssen die staatlichen Organisationseinheiten das Engagement und die Kreativität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entfesseln. Sie müssen die Organisationseinheiten nicht nur an Zielen ausrichten, sondern auch zur Eigeninitiative ermutigen, eigenständige Leistungen zulassen sowie die Impulse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufnehmen.

Staatliche Finanzen:

- Es gilt, immer wieder deutlich zu machen, dass der Staat nicht nur Schulden macht, sondern auch über Vermögen verfügt, und es deshalb notwendig ist, nicht nur die Liquidität, sondern auch den Erfolg sowie bestehende und neue Erfolgspotentiale zu betrachten. Insofern bedarf es einer staatlichen Bilanzierung, in der nicht nur die Finanzströme abgebildet, sondern auch die Vermögenswerte und die Wertveränderungen dokumentiert werden.
- Ein wesentlicher Faktor für die Staatsmodernisierung ist eine gesicherte staatliche Finanzierung der Digitalisierung in Ländern und Kommunen.

Insbesondere die Kommunen müssen zur Durchführung der für die digitale Transformation notwendigen Modernisierungsmaßnahmen hinreichend finanziell ausgestattet werden.

- Für die öffentliche Haushaltswirtschaft des Bundes, der Länder und der Selbstverwaltungskörperschaften müssen Grundsätze gelten, die zu einer vergleichbaren Darstellung und zu einer zuverlässigen Finanzstatistik führen, um die Kooperationsfähigkeit der Gebietskörperschaften im Bundesstaat zu stärken.
- Länder und Kommunen müssen finanziell so zuverlässig und stetig ausgestattet sein, dass die Einhaltung der jeweils geltenden Schuldenregeln bei Wahrung des verfassungsrechtlichen Gebots der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse möglich ist.
- Die Kreditaufnahme des Bundes und der Länder bewegt sich in den von der Europäischen Union vorgegebenen Regelungen. Bund und Länder müssen sich kooperativ auf die Einhaltung der europäischen Schuldenregeln und die Verteilung der zulässigen Kreditaufnahme verständigen.

Eine erfolgreiche Staats- und Verwaltungsreform muss ganzheitlich in Bund, Ländern und Kommunen erfolgen. Dafür sind eine gemeinsame Umsetzungsstrategie sowie Leidenschaft, Verantwortungsgefühl und Augenmaß notwendig. Demokratische Entscheidungskompetenz und -legitimation sind mit der administrativen Umsetzungsverantwortung zu verknüpfen. Es bedarf mutiger Visionen, klarer Prioritäten und kraftvoller Entscheidungen, um einen modernen Staat zu schaffen, der auf der Höhe der Zeit ist und Ideen für den Staat von morgen entwickelt.

Table Briefings

ARBEITSKREIS STAATSREFORM

FORUM FÜR STAATSKUNST UND VERWALTUNGSMODERNISIERUNG

Die Unnaer Impulse zur Verwaltungspolitik wurden im Arbeitskreis Staatsreform entwickelt und auf der Veranstaltung „Gutes Regieren in einem modernen Staat“ im November 2024 in Unna beraten. Wir danken der Friedrich-Ebert-Stiftung sowie der SGK NRW für die Unterstützung.

Der Arbeitskreis Staatsreform dient zum Austausch über Reformen im öffentlichen Sektor und diskutiert Denkanstöße für die Organisation einer freien, gerechten und solidarischen Gesellschaft. Der Arbeitskreis will Einblicke in innovative Modernisierungsprojekte geben und Akteure der Verwaltungsmodernisierung vernetzen.

Weitere Informationen zum Arbeitskreis Staatsreform gibt es unter:

<https://www.ak-staatsreform.de>