

REFORM-ROADMAP FÜR DEUTSCHLAND

4 Etappen auf dem Weg zum modernen Staat

WIE KLARE ABLÄUFE DIE STAATSREFORM MÖGLICH MACHEN

EIN IMPULSPAPIER VON



DEUTSCHLAND AM WENDEPUNKT

Deutschland steht vor einer historischen Chance – und einer enormen Herausforderung: 500 Milliarden Euro plant die neue Bundesregierung in Infrastruktur, Klima und Digitalisierung zu investieren. Doch wie kann der deutsche Staat diese Summe effizient und zielgerichtet einsetzen? Um das volle Potenzial dieser Jahrhundertinvestition zu entfalten, ist eine umfassende Modernisierung traditioneller Verwaltungsstrukturen notwendig. Denn derzeit sind sie teilweise zu starr, Prozesse zu langsam, Entscheidungswege zu komplex.

In anderen Industriestaaten hat sich gezeigt, dass eine moderne Verwaltung ein entscheidender Standortfaktor ist: Der UK Government Digital Service (GDS) hat den britischen Staatsapparat durch eine nutzerzentrierte digitale Plattform grundlegend modernisiert. Durch klare Standards und verbindliche Steuerung über Budgets wurde eine schnelle Umsetzung erreicht. Singapur treibt im Rahmen seiner Smart-Nation-Initiative innovative Verwaltungspraktiken voran, während Kanada mit seiner Digital Government Strategy einen ambitionierten Reformansatz verfolgt. Diese Ansätze zeigen, dass klare Zielsetzungen, zentral gesteuerte Umsetzungsprozesse und konsequentes Monitoring der Schlüssel zu einer erfolgreichen Transformation und Effizienzsteigerung sind.

In Deutschland setzen sich zahlreiche Initiativen bereits für eine Staatsreform ein, darunter die Initiative für einen handlungsfähigen Staat, Re:Form und Neustaat. Viele Vorschläge skizzieren, was sich ändern muss. Die Frage ist jedoch – wie werden sie umgesetzt? Genau hier setzt die Reform-Roadmap von Cassini, Prognos und Sopra Steria an. Als erfahrene Partner der Verwaltung auf Bundes- und Landesebene unterstützen wir die Umsetzung politischer Entscheidungen – strategisch, organisatorisch, technisch und prozessual.

Unser Ziel ist es, eine mögliche Reform planbar und messbar zu machen – unabhängig von politischen Prioritäten. Mit unserer Roadmap wollen wir erste Denkanstöße für die Umsetzung geben.

ETAPPE 1



DAS STRATEGISCHE ZIEL- BILD FESTLEGEN: DEN KOALITIONSVERTRAG OPERATIONALISIEREN

Mit dem Koalitionsvertrag dürften die strategischen Schwerpunkte der neuen Regierung vorliegen. Doch erst die Operationalisierung der im Koalitionsvertrag beschriebenen Reformen sichert die praktische Umsetzung. In der ersten Etappe werden die Eckpunkte zu einem strategischen Zielbild weiterentwickelt und in konkrete, umsetzbare Vorhaben übersetzt. Deren Fortschritt wird in einem Vorhaben Portfolio abgebildet. Dieses Vorgehen sorgt dafür, dass alle Akteurinnen und Akteure die Maßnahmen verstehen, mittragen und erfolgreich umsetzen können. Gleichzeitig gibt die so vorgenommene Priorisierung eine klare Orientierung für alle Ministerien und Behörden bei der Umsetzung des Koalitionsvertrages.

BAUSTEINE FÜR DIE UMSETZUNG POLITISCHER VORHABEN IN KONKRETE MASSNAHMEN:

THEMENBÜNDELUNG UND PRIORITÄTENSETZUNG:

Projekte werden zentralen Themenfeldern wie Digitalisierung, Infrastruktur und Verwaltungsmodernisierung zugeordnet. Die Priorisierung stellt sicher, dass Vorhaben nicht in Konkurrenz zueinander stehen.

ZIELE MESSBAR MACHEN:

Klare Erfolgskennzahlen, verbindliche Fristen und regelmäßige Evaluationen schaffen Transparenz und Steuerbarkeit. Gesetzesinitiativen erhalten klare Umsetzungsvorgaben, Projekte werden anhand konkreter Indikatoren bewertet.

SCHRITTWEISE UMSETZUNG PLANEN:

Ein verbindlicher Fahrplan mit klar definierten Meilensteinen stellt sicher, dass Projekte nicht ins Stocken geraten. Durch ein kontinuierliches Monitoring kann rechtzeitig gegengesteuert werden.

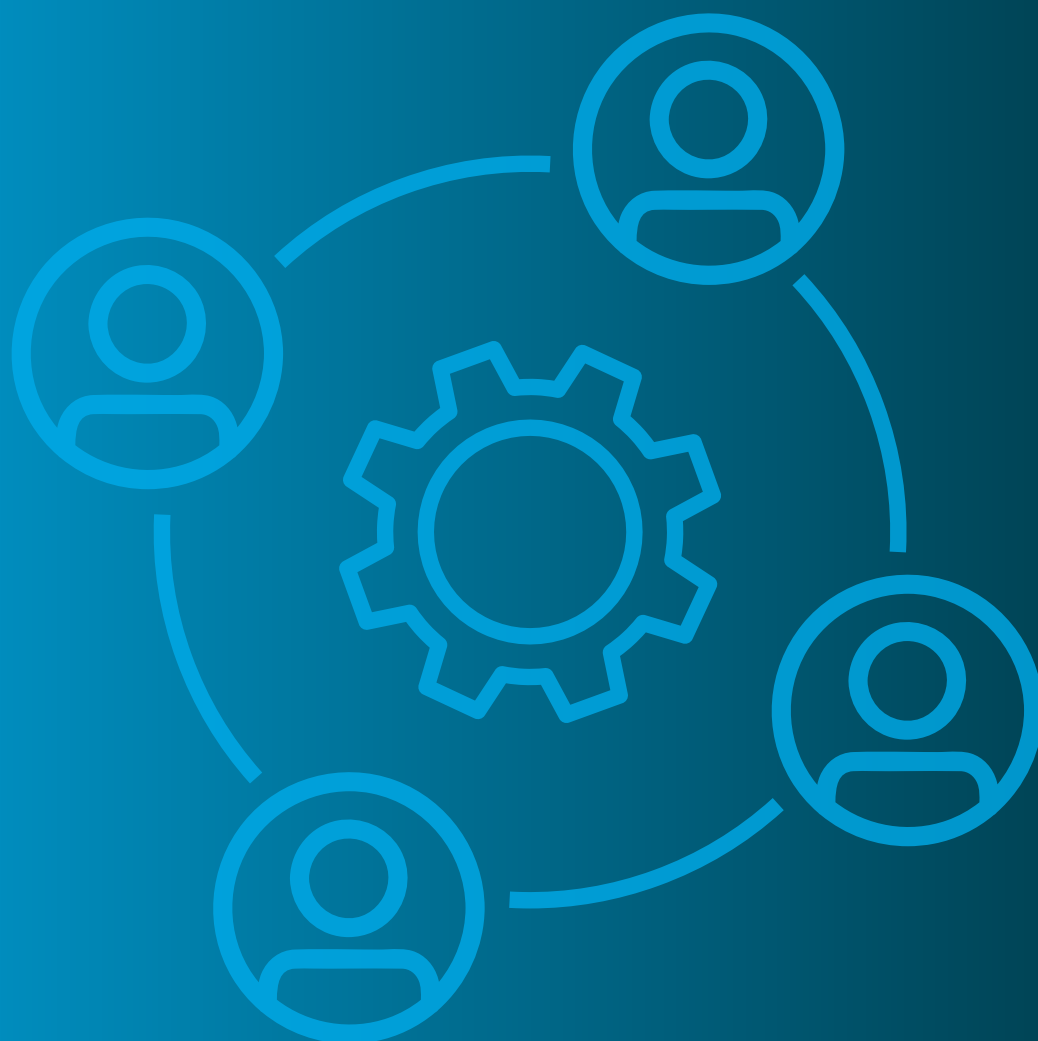
VERANTWORTLICHKEITEN KLÄREN:

Ministerien, nachgelagerte Behörden und externe Partner müssen von Anfang an wissen, wer welche Aufgaben übernimmt. So werden Doppelstrukturen zwischen Ressorts vermieden und Effizienzverluste reduziert.

IN DER PRAXIS

Bisher werden viele Programme und Fördermittel vor allem nach Input- und Prozesskennzahlen wie ausgegebene Mittel und Anzahl der Maßnahmen gesteuert. Um sicherzustellen, dass politische Initiativen tatsächlich den beabsichtigten Effekt erzielen, könnte ein Gesetz zur wirkungsorientierten Steuerung eingeführt werden. Es kann helfen, alle wesentlichen Programme und Vorhaben an messbaren Wirkungszielen auszurichten und regelmäßig zu evaluieren.

Die Umsetzung erfolgt in vier Phasen: Definition von Wirkungszielen und Messgrößen für zentrale Programme (6 Monate). Pilotierung in ausgewählten Politikbereichen mit begleitender wissenschaftlicher Evaluierung (12 Monate). Überführung in die Steuerungssysteme der Ministerien und Behörden (6 Monate). Laufende Anpassung der Methoden und KPIs auf Basis der Evaluationsdaten.



ETAPPE 2

UMSETZUNGSSTRUKTUREN SCHAFFEN – WANDEL KOORDINIEREN

Ohne eine klare Steuerung bleiben die Ziele im Koalitionsvertrag hinter den Erwartungen zurück. In den vergangenen Legislaturperioden wurde zwar teilweise Transparenz über einzelne Vorhaben geschaffen – eine zentrale Steuerung fehlte aber. Sie ist notwendig, damit Projekte wie die Verwaltungsdigitalisierung nicht im Sande verlaufen.

DAS SIND DIE ENTSCHEIDENDEN TREIBER:

KLARE STRUKTUREN ETABLIEREN:

Ein zentrales Transformationsteam steuert die Umsetzung aller Vorhaben und Projekte und sorgt für die übergreifende Koordination. Idealerweise wird es an zentraler Stelle im Bundeskanzleramt angesiedelt und von einer **Reform-Steuerungsgruppe** mit Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Ministerien unterstützt. Parallel dazu arbeiten in den Ministerien und Behörden **eigene Transformationsteams**, um die Maßnahmen voranzutreiben und in die Praxis umzusetzen. Ein **Expertengremium** begleitet den Prozess mit fachlichem Rat. Der Normenkontrollrat könnte dazu wieder im Kanzleramt angesiedelt werden und zu einem Teil des beschriebenen Transformationsteam werden. So werden bestehende Strukturen effektiv weiterentwickelt. Damit diese Steuerungsstrukturen dauerhaft wirksam bleiben, sollten ihre Rolle und Arbeitsweise gesetzlich verankert werden.

ANREIZSYSTEM SCHAFFEN:

Klare Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen dem Bundeskanzleramt und den anderen Ministerien könnten dabei helfen, die Reformbereitschaft zu sichern. Durch eine verbindliche Governance-Struktur im Kanzleramt mit klaren Eskalationsmechanismen könnte ein Reformstau vermieden werden. Das Transformationsteam würde koordinierende Aufgaben übernehmen und dazu mit einem klaren Mandat agieren. **Budgets** würden an Reformschritte gekoppelt, um Anreize für eine zügige Umsetzung zu schaffen. Digitale Plattformen und KI- gestützte Datenanalysen könnten eine Echtzeit-Überprüfung ermöglichen und helfen, Maßnahmen gezielt nachzusteuern.

FLEXIBLE UMSETZUNG:

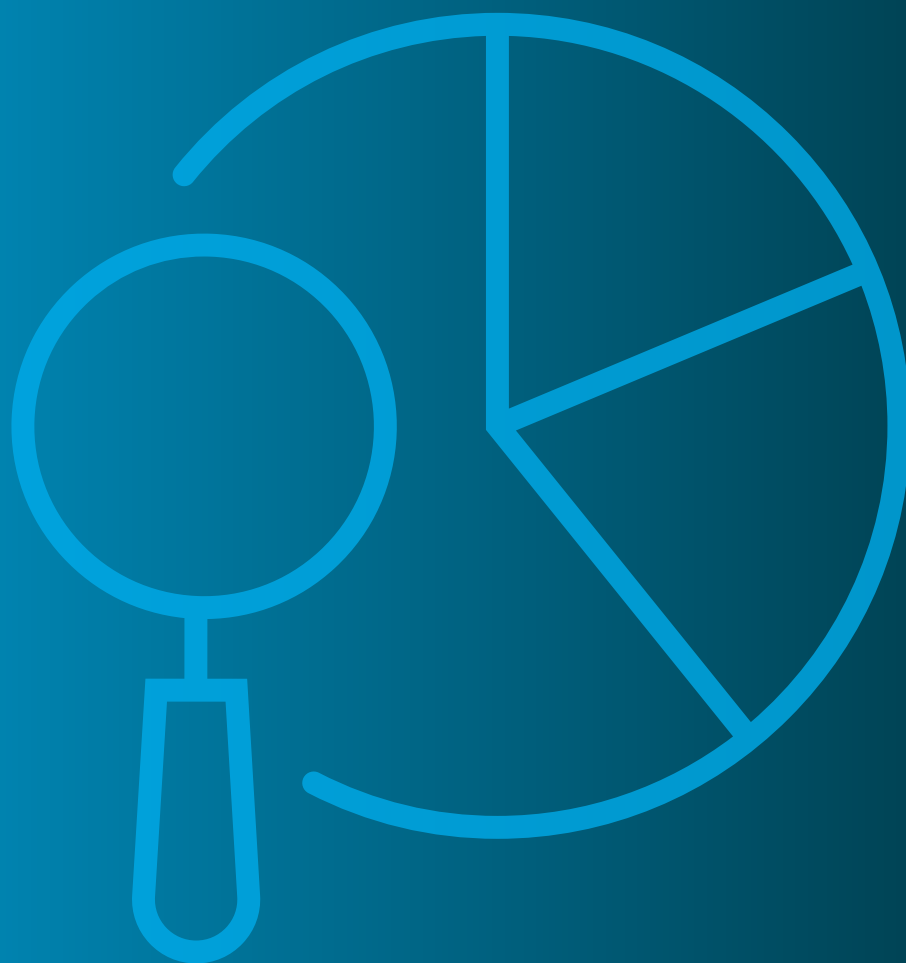
Einheitliche Evaluierungsprozesse sorgen für Transparenz auf allen Ebenen. **Iterative Verbesserungen** und ein **flexibles Steuerungsmodell** machen das System anpassungsfähig an neue Herausforderungen.

IN DER PRAXIS

Das Transformationsteam beispielsweise im Bundeskanzleramt koordiniert die ressortübergreifende Zusammenarbeit, bewertet den Fortschritt und gibt Empfehlungen zur weiteren Umsetzung.

Es berichtet regelmäßig ans Kabinett und adressiert Herausforderungen frühzeitig. Die Reform-Steuerungsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern der zentralen Ressorts sorgt für ein abgestimmtes Vorgehen.

ETAPPE 3



ERFOLGSKONTROLLE UND KONTINUIERLICHE ANPAS- SUNG - SICHERUNG DER NACHHALTIGKEIT

Die Reform wird letztlich nur dann erfolgreich sein, wenn ihr Fortschritt messbar ist und kontinuierlich überprüft wird.

DAS SIND DIE NOTWENDIGEN STEUERUNGSMECHANISMEN:

KPIs FESTLEGEN: Ein Government-Performance-Index (GPI) zeigt, wie gut die Maßnahmen umgesetzt werden. Finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen (KPIs) machen sichtbar, ob die Maßnahmen greifen – etwa wie schnell Verwaltungsleistungen digitalisiert werden.

KONTINUIERLICHE FORTSCHRITTSKONTROLLE: Echtzeit-Dashboards ermöglichen es Politik und Verwaltung, den Reformstand jederzeit zu überprüfen. Ein jährlicher Verwaltungsmodernisierungsbericht analysiert Erfolge und Nachholbedarf. Unabhängige Prüfungen durch den Rechnungshof oder Normenkontrollrat gewährleisten eine objektive Bewertung.

TRANSPARENZ UND BÜRGERBETEILIGUNG: Über ein zentrales Feedbackportal können Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen ihre Erfahrungen teilen. Fehler müssen offen analysiert werden, um nachhaltige Verbesserungen zu ermöglichen. Regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen stellen sicher, dass Maßnahmen langfristig erfolgreich bleiben.

IN DER PRAXIS

Ergänzend zum Umsetzungsprozess der Vorhaben sollte ein öffentlich zugängliches Dashboard eingeführt werden, ähnlich wie das Open Government Dashboard in Estland.

Es ermöglicht Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen in Echtzeit zu verfolgen, welche Vorhaben die Regierung bereits umgesetzt hat.

ETAPPE 4



ZUSAMMENARBEIT MODERNISIEREN – VERWALTUNG EFFIZIENTER GESTALTEN

Moderne Verwaltungsarbeit setzt auf mehr Agilität, bereichsübergreifende Zusammenarbeit und gezielten Wissenstransfer.

HANDLUNGSPRINZIPIEN FÜR EINE ENGE, REIBUNGSLOSE ZUSAMMENARBEIT ALLER AKTEURE:

DIGITALE INFRASTRUKTUR: Gemeinsame IT-Plattformen, ressortübergreifende Projektteams und einheitliche Standards bei der Umsetzung der Roadmap reduzieren Doppelarbeit und erleichtern die Zusammenarbeit.

PROJEKTORIENTIERTES ARBEITEN: Klassische Verwaltungsstrukturen müssen durch stärker projektbasiertes Arbeiten ergänzt werden. Jedes Ministerium und jede Behörde sollte über ein **zentrales Projektmanagement** verfügen, das mit standardisierten Controlling-Instrumenten arbeitet. Ergänzend kann eine Community of Practice für projektbasiertes Arbeiten innerhalb der Verwaltung etabliert werden. Sie fördert den Austausch über Best Practices, unterstützt die kontinuierliche Weiterentwicklung von Methoden und stellt sicher, dass Projekte konsequent nutzerzentriert ausgerichtet sind – sowohl an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger als auch an den Anforderungen der Verwaltungspraxis.

FLEXIBLE ROLLENVERTEILUNG: Um schneller auf neue Herausforderungen reagieren zu können, müssen **Fach- und Führungskompetenzen** stärker getrennt werden. **Klare Rollenkonzepte** ermöglichen es Spezialistinnen und Spezialisten, ihre Expertise gezielt einzubringen, während Entscheidungsträger die strategische Steuerung übernehmen.

QUEREINSTEIGER: Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft bringen **praxisnahes Wissen und Innovationskraft** in den öffentlichen Dienst. Um den Quereinstieg attraktiver zu machen, sollten die Einstiegsregularien gelockert und flexiblere Tarifstrukturen geschaffen werden. Modelle wie ein **Fast-Track-Programm** für Digital- und Innovationsexperten oder **Rotationsprogramme** zwischen Verwaltung und Privatwirtschaft können den Wissenstransfer gezielt fördern. Der britische „Civil Service Fast Stream“ zeigt, wie solche Programme erfolgreich etabliert werden können.

GEZIELTE WEITERBILDUNG: Eine moderne Verwaltung erfordert kontinuierliche Fortbildung. Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BaKöV) sollte zu einer **zentralen Management- und Methodenakademie** weiterentwickelt werden, um die Beschäftigten gezielt auf neue Herausforderungen vorzubereiten. Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte und digitale Kompetenztrainings für Verwaltungsmitarbeitende stellen sicher, dass Reformprozesse nicht nur initiiert, sondern auch nachhaltig umgesetzt werden.

STRUKTUREN ANPASSEN: Eine gezielte Aufgabenkritik sorgt dafür, dass überholte oder ineffiziente Abläufe identifiziert, angepasst oder abgeschafft werden. **Eine föderale Kommission für Aufgabenverteilung** übernimmt die regelmäßige Überprüfung der Zuständigkeiten zwischen Bund, Ländern und Kommunen. Ergänzend sorgen kontinuierliche Evaluierungen und Steuerungskontrollen dafür, dass Maßnahmen dynamisch weiterentwickelt und der Verwaltungsapparat dauerhaft leistungsfähig bleibt.

IN DER PRAXIS

Das Transformationsteam beispielsweise im Bundeskanzleramt sollte interdisziplinär zusammengesetzt sein und erfahrene Fachleute aus verschiedenen Be-

reichen einbinden. Dabei geht es nicht nur darum, externes Know-how zu nutzen, sondern auch die eigene Leistungsfähigkeit der Verwaltung nachhaltig zu stärken. Das gelingt, indem das Transformationsteam gezielt interne Ressourcen und Talente fördert, um sicherzustellen, dass Fachwissen langfristig in den Ministerien und der Verwaltung verankert bleibt.

FAZIT



REFORM MIT PLAN UND STEUERUNG

Mit den geplanten Investitionen von 500 Milliarden Euro in Infrastruktur, Klima und Digitalisierung steht Deutschland vor einer entscheidenden Weichenstellung. Doch es braucht eine tiefgreifende Reform, um diese Summe effizient und transparent für Projekte zu nutzen. Wir sind davon überzeugt, dass diese Reform möglich ist, wenn sie strategisch geplant, klar gesteuert und konsequent umgesetzt wird.

Für uns ist die Operationalisierung des Koalitionsvertrags der Schlüssel für eine erfolgreiche Umsetzung. Nur wenn strategische Leitlinien in konkrete Maßnahmen überführt werden, können Vorhaben effizient und zielgerichtet realisiert werden. Ein zentrales Transformationsteam beispielsweise im Bundeskanzleramt übernimmt die Steuerung und sorgt für eine übergreifende Koordination. Es stellt sicher, dass Projekte nicht an Ressortgrenzen scheitern, sondern verwaltungsweit umgesetzt werden. Unterstützt wird dieses Team durch eine Reform-Steuerungsgruppe, die mit Vertreterinnen und Vertretern der wichtigsten Ministerien besetzt ist und Projekte systematisch aufeinander abstimmt.

Gleichzeitig braucht die Verwaltung neue Impulse, um die komplexen Herausforderungen zu bewältigen. Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger spielen dabei eine zentrale Rolle.

Sie bringen nicht nur frisches Know-how aus der Wirtschaft und Wissenschaft mit, sondern tragen dazu bei, Verwaltungsprozesse innovativer und praxisnäher zu gestalten. Damit der öffentliche Dienst als attraktiver Arbeitgeber wettbewerbsfähig bleibt, sind flexiblere Einstellungswege und gezielte Programme zur Talentgewinnung unverzichtbar.

Andere Länder wie Kanada, Großbritannien und Singapur haben bereits bewiesen, dass eine moderne Verwaltung die Grundlage für wirtschaftliche Stabilität und gesellschaftlichen Fortschritt ist. Deutschland darf diese Chance nicht verpassen, wenn es das Vertrauen seiner Bürgerinnen und Bürger in den demokratischen Staat nicht verspielen will. Die Zeit ist reif für entschlossenes Handeln. Unsere Reform-Roadmap gibt dafür wichtige Denkanstöße.