

AUS POLITIK UND ZEITGESCHICHTE

Staatsreform

Julia Reuschenbach
„LIEFERN“ ALS
POLITISCHES KONZEPT?

Susanne Gaschke
ERGEBNISSE ALS
MAßSTAB POLITISCHER
GLAUBWÜRDIGKEIT

Stefan Kühl
DIE FALLEN DER
BÜROKRATIEKRITIK

Daniel Stelter
REFORMEN GEGEN DIE
STRUKTURKRISE DER
DEUTSCHEN WIRTSCHAFT

Matthias Diermeier · Knut Bergmann
UNTERNEHMEN ZWISCHEN
BÜROKRATIE UND
REFORMAGENDA

Katja Robinson
SOZIALSTAATSREFORM

APuZ

ZEITSCHRIFT DER BUNDESZENTRALE
FÜR POLITISCHE BILDUNG

Beilage zur Wochenzeitung  DAS PARLAMENT

Staatsreform

APuZ 11/2026

JULIA REUSCHENBACH

„LIEFERN“ ALS POLITISCHES KONZEPT?

Kaum ein Punkt hat in den vergangenen Jahren im öffentlichen Diskurs so viel Einigkeit hervorgerufen wie die Feststellung, dass „die Politik“ endlich „liefern“ müsse. Zugleich wirft der Ansatz des „Deliverism“ grundlegende Fragen zu seinem Politikverständnis auf.

Seite 04–09

SUSANNE GASCHKE

ERGEBNISSE ALS MAßSTAB POLITISCHER GLAUBWÜRDIGKEIT

In der Bundesrepublik hat sich ein Politikstil breitgemacht, der viele Bürger frustriert. Ihr Vertrauen in die Demokratie und ihre Institutionen schwindet. Der aktuelle Diskurs über Staatsmodernisierung sollte deshalb mehr bieten als zweckoptimistische Parolen.

Seite 11–16

STEFAN KÜHL

DIE FALLEN DER BÜROKRATIEKRITIK

Bürokratiekritik ist zu einer bequemen Allzweckwaffe geworden, um grundlegende Unzufriedenheit mit dem Staat zum Ausdruck zu bringen. Wenn jedoch Gleichheit vor dem Gesetz hergestellt werden soll, ist das zwangsläufig mit bürokratischen Regeln verbunden.

Seite 17–22

DANIEL STELTER

REFORMEN GEGEN DIE STRUKTURKRISE DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT

Die tiefe Strukturkrise der deutschen Wirtschaft ist kein vorübergehendes konjunkturelles Problem, sondern verlangt grundlegende und einschneidende Reformen in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen. Konkrete inhaltliche Ansätze und Vorschläge liegen auf dem Tisch.

Seite 24–30

MATTHIAS DIERMEIER · KNUT BERGMANN UNTERNEHMEN ZWISCHEN BÜROKRATIE UND REFORMAGENDA

Allen politischen Beteuerungen zum Trotz beklagen rund 80 Prozent der Unternehmen in Deutschland – ausgehend von einem ohnehin sehr hohen Niveau – wachsende Bürokratielasten. Das System zu reformieren, ist eine extrem komplexe Aufgabe, bei der die „Kettensäge“ nicht hilft.

Seite 32–38

KATJA ROBINSON

SOZIALSTAATSREFORM

Der Koalitionsvertrag von Union und SPD benennt eine mangelnde Abstimmung sozialer Leistungen und die Aktivierung Hilfebedürftiger als zentrale Herausforderungen des Sozialstaats. Künftig sollen Leistungen bürgerfreundlich aus einer Hand erbracht werden.

Seite 40–46

EDITORIAL

Angesichts schwerfälliger Bürokratie, stagnierender Wirtschaft und knapper öffentlicher Kassen ist hierzulande der Ruf nach Reformen in Staat und Verwaltung immer lauter geworden. Die Hoffnung ist, dass ein modernisierter Staat wieder in der Lage sein wird, seine Aufgaben zu bewältigen und so das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger zurückzugewinnen. Vor diesem Hintergrund entstand 2024 die „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“ unter der Schirmherrschaft von Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier. Ihre 2025 vorgestellten Empfehlungen fanden breite Beachtung in der medialen und politischen Debatte und schlugen sich in Teilen im Koalitionsvertrag zwischen Union und SPD nieder.

Der Reformwunsch steht unter ambivalenten Vorzeichen: Laut einer Allensbach-Studie aus dem Sommer 2025 stimmten 73 Prozent der befragten Bürgerinnen und Bürger der Aussage zu, man müsse „endlich die Reform-Hausaufgaben machen“ – eine Metapher, die notwendige, womöglich auch unangenehme Maßnahmen nahelegt. Geht es jedoch um konkrete Einschnitte oder persönliche Mehrbelastungen, schwindet die Zustimmung: Laut der Studie würde nur eine kleine Minderheit eine längere Wochenarbeitszeit, einen späteren Renteneintritt oder Kürzungen staatlicher Leistungen akzeptieren, was als Beleg für mangelnde Reformbereitschaft gewertet werden kann. Diese Deutung setzt allerdings voraus, dass Reformen zwangsläufig mit Zumutungen einhergehen – eine Gleichsetzung, die nicht alle teilen.

Eine Staatsreform, wie auch immer sie aussehen mag, erschöpft sich nicht in einer rein administrativen Effizienzsteigerung. Sie bedeutet stets auch Streit um Ziele und Prioritäten, bei dem deutlich wird, wie unterschiedlich die Vorstellungen sein können, die sich hinter dem Begriff „Reform“ verbergen. Ob Reformen das Vertrauen tatsächlich stärken, hängt letztlich davon ab, ob sie überzeugen – durch Ergebnisse, aber auch durch die Offenheit, mit der Zielkonflikte ausgetragen werden.

Lorenz Abu Ayyash

„LIEFERN“ ALS POLITISCHES KONZEPT?

Julia Reuschenbach

Stellen wir uns vor, wir wollten über eine Lieferservice-App eine Pizza bestellen. In näherer Umgebung gibt es vier potenzielle Restaurants, die die Pizza anbieten, die wir essen möchten. Nach welchen Kriterien würden wir uns für eines der Lokale entscheiden? Nach der prognostizierten Lieferzeit? Wahrscheinlich dann, wenn wir sehr hungrig sind. Nach den Bewertungen des Restaurants? Vielleicht dann, wenn wir genügend Zeit haben und sichergehen möchten, dass wir heute eine besonders gute Pizza bekommen. Oder nach der Entfernung des Lokals? Womöglich dann, wenn wir schon einmal die Erfahrung gemacht haben, dass selbst die beste Pizza kalt nicht besonders gut schmeckt. Und würden wir nicht am liebsten alle drei Kategorien bei unserer Entscheidung berücksichtigen? Und: Würden wir, wenn die Pizza einmal super war, immer wieder dort bestellen oder auch mal einen anderen Lieferservice ausprobieren?

Wie ist das in der Politik? Der sächsische Ministerpräsident Michael Kretschmer sagte im April 2025: „Ein politisches System, das nicht liefert, ist nicht attraktiv. Unsere Demokratie legitimiert sich für die meisten Menschen aus den Ergebnissen, die die Politik liefert. Deshalb müssen Dinge verändert werden, die für die Menschen direkt im Alltag spürbar sind. Dazu zählt beispielsweise der Abbau von Bürokratie. Es braucht vernünftige Lösungen, weniger Regularien und dafür mehr Freiheit.“⁰¹ Mit dieser Vorstellung steht er nicht alleine da. In kaum einem Punkt konnte man in den vergangenen Jahren so viel Einigkeit im öffentlichen Diskurs beobachten wie bei der Feststellung, dass „die Politik“ jetzt „liefern“ muss. Die Bandbreite reicht dabei von Arbeitgeberpräsident Rainer Dulger und dem früheren FDP-Chef Christian Lindner über den Bayerischen Bauernverband und NRW-Innenminister Herbert Reul (CDU) bis hin zum parlamentarischen Geschäftsführer der SPD, Dirk Wiese. Die Begründung: Durch eben jenes „Lieferservice“ sei es möglich, Vertrauen in die Politik zurückzugewinnen, nachdem zahlreiche demos-

kopische Daten in den vergangenen Jahren sinkendes Vertrauen in das Funktionieren und die Verfahren der Demokratie sowie insbesondere in Parteien und deren Fähigkeit zur Problemlösung ausgewiesen hatten.⁰²

Die nicht unerhebliche Frage ist: Was muss Politik liefern, um Vertrauen zurückzugewinnen? Und wie kann man in einer Gesellschaft mit knapp 84 Millionen Menschen so liefern, dass möglichst viele (oder am besten alle) zufrieden sind? Was ist überhaupt das Ziel dieses vielbeschworenen „Lieferservice“? Geht es, wie häufig zu hören ist, um die Rückgewinnung von Vertrauen? Oder darum, erstarkendem Rechtspopulismus und Rechtsextremismus etwas entgegenzusetzen? Oder um Wirtschaftswachstum? Oder womöglich um alles gleichermaßen, wobei die Priorisierung davon abhängt, mit wem aus der Gruppe der „Lieferanten“ man spricht? Und was sagt es aus, wenn im aktuellen „Refrain der politischen Mitte“, wie der Journalist Robert Pausch es nannte, außer der Idee des „Lieferservice“ nichts in den Ohren vieler erklingt?⁰³

Die Sache ist kompliziert – Grund genug, einen genaueren Blick auf die Frage zu werfen, inwieweit „Deliverism“ als politisches Konzept taugt und welche Probleme mit dem Ansatz und dem zugrunde liegenden Politikverständnis verbunden sind. In den aktuellen Debatten über Staatsreformen artikuliert sich mit dem Deliverism auch ein weit verbreiteter Wunsch: Ein neu justierter, reformierter Staat soll endlich wieder sichtbare Ergebnisse liefern können.

WENN ALLES LIEFERN NICHTS HILFT

Die Diskussion über Politik als Lieferservice ist nicht neu, wird aber vor allem durch Entwicklungen und Diskussionen in den USA seit einiger Zeit auch in Deutschland verstärkt geführt. Im Kontext des Regierungswechsels von Joe Biden zu Donald Trump 2025, aber auch schon zuvor beim Wechsel von Barack Obama zu Trump

2017, stand in den USA die Frage im Raum, wie-so Trump die Wahl gewinnen konnte, wo doch sein jeweiliger Vorgänger so viel „geliefert“ habe. Unter Joe Biden ging es dabei vor allem um den „Inflation Reduction Act“ sowie die erheblich vorangetriebene klimapolitische Transformation des Landes, die Schaffung neuer Arbeitsplätze und enorme Investitionen in Bildung. Die bisherige Politik hatte doch geliefert, vieles auf den Weg gebracht und wurde nun dennoch abgestraft, so der Eindruck vieler.

Der Begriff „Deliverism“ beschreibt einen Regierungsansatz, der sich auf die Verabschiedung und Umsetzung von Strategien zur Verbesserung der Lebensqualität der Menschen konzentriert und dabei eine enge Verbindung zwischen wirtschaftspolitischen Maßnahmen und der politischen Loyalität von Wähler_innen herstellt. Er geht also davon aus, dass die Regierung für ihr Handeln an der Wahlurne Unterstützung erhält. In ihrem Text „The Death of Deliverism“ zeigen Deepak Bhargava, Shahrzad Shams und Harry Hanbury am Beispiel der USA jedoch auf, welche Fehlschlüsse mit dem Konzept verbunden sind. Zugleich leugnen sie nicht, dass die Idee des Deliverism zunächst sympathisch klingt – schließlich wäre es ja verlockend einfach, wenn auf diese Weise Vertrauen in demokratische Politik und Verfahren zurückgewonnen und Autoritarismus womöglich geschwächt werden könnte. Aber wie sich zeigt, ist es leider nicht so einfach.⁰⁴

Wähler_innen können eine progressive Wirtschaftspolitik, die ihnen Vorteile und Möglichkeiten verschafft, gutheißen und dennoch für autoritäre Politikangebote votieren. Mitunter unterstützen sie Parteien, deren wirtschaftspolitische Konzepte sie im Falle einer Umsetzung schlechter stellen würden. Ein Beispiel hierfür ist die Wähler_innenschaft der AfD und deren wirt-

schafts- und steuerpolitischen Vorschläge, die in Deutschland in den vergangenen Jahren vielfach diskutiert wurden.⁰⁵ Wähler_innen sind ambivalent und widersprüchlich. Angesichts abnehmender Parteibindungen entscheiden sie heute vielfach situativer, sodass einzelne hervorstechende Themen oder Ereignisse Entscheidungen dominieren oder beeinflussen können, die womöglich im Widerspruch zu anderen Positionen der Personen stehen.

KOMPLEXE LIEFERKETTEN

Die Politikwissenschaft beschäftigt sich schon seit Langem mit der Frage, welche Erwartungen Menschen an politische Systeme haben. Dabei wird nach dem ursprünglich von David Easton entwickelten Modell in verschiedene Dimensionen unterschieden, die mit „Input“, „Throughput“ und „Output“ bezeichnet werden.⁰⁶ Auf der Input-Seite fragen wir, wie Positionen und Themen aus der Bevölkerung in den politischen Prozess einfließen. Es geht also um Repräsentationsfragen, politische Beteiligungsmöglichkeiten und die Responsivität des politischen Systems. Die Throughput-Dimension betrachtet die Arbeitsweisen des politischen Systems: Wie werden Prioritäten gesetzt, wie wird Arbeit verteilt, wie entscheidungsfähig ist die Politik und wie effektiv setzt sie Ressourcen ein? Beim Output schließlich geht es um die Ergebnisse von Politik: Gesetze, Richtlinien, Verordnungen, Entscheidungen im weiteren Sinne und die mit ihnen verbundenen Ziele, etwa die Sicherung von Wohlstand, Lebensqualität und Sicherheit. Die Reaktionen auf den Output des Systems wirken dann in einem Feedback-Prozess wieder auf die Input-Seite ein. In allen drei Dimensionen formulieren Menschen Erwartungen an das politische System.

Deliverism fokussiert auf den Output des Systems und offenbart damit gleich mehrere Schwachstellen. Input und Throughput bleiben weitgehend außer Acht. Mit Blick auf die Output-Dimension kommt es zudem häufig zu Verwechslungen von Output und Outcome: hier die von der Politik formulierten Gesetze, Rege-

01 Michael Kretschmer, 19.4.2025, www.facebook.com/MP.Michael.Kretschmer/posts/ein-politisches-system-das-nicht-liefert-ist-nicht-attraktiv-unsere-demokratie-l/1213343620156358.

02 Vgl. statt vieler: Körber-Stiftung, Deutsche verlieren Vertrauen in ihre Demokratie, 17.8.2023, <https://koerber-stiftung.de/presse/mitteilungen/deutsche-verlieren-vertrauen-in-ihre-demokratie>.

03 Zit. nach Lisa Caspari/Robert Pausch/Paul Middelhoff, Liefer-Mania: Wie die politische Mitte aus dem Loch kommen will, 28.6.2025, www.zeit.de/politik/deutschland/2025-06/deliverism-politiker-rhetorik-liefern-nachrichtenpodcast.

04 Vgl. Deepak Bhargava/Shahrzad Shams/Harry Hanbury, The Death of „Deliverism“, 22.6.2023, <https://democracyjournal.org/arguments/the-death-of-deliverism>.

05 Vgl. Marcel Fratzscher, Das AfD-Paradox: Die Hauptleidtragenden der AfD-Politik wären ihre eigenen Wähler*innen, DIW-Aktuell 88/2023.

06 Vgl. David Easton, A Systems Analysis of Political Life, New York 1965.

lungen und Maßnahmen – dort die tatsächlichen Veränderungen im Leben und Alltag der Menschen. Die Bewertung erfolgt dabei meist anhand von Indikatoren wie dem Bruttoinlandsprodukt, wobei die konkrete Wirkung im Alltag oft außer Acht gelassen wird. Wie sehr diese Differenz ins Gewicht fällt, zeigte sich im US-Wahlkampf: Entscheidend war dort der Preis von Eiern im Supermarkt – nicht die gesamtwirtschaftliche Entwicklung.⁰⁷

Die Studie „Wie wir wirklich leben“ aus dem Jahr 2025 bestätigt diesen Aspekt auch für Deutschland und unterstreicht den Zusammenhang zwischen der subjektiven Einschätzung der Leistungsfähigkeit des politischen Systems und dem politischen Vertrauen. Hinsichtlich objektiver Kriterien findet sich dieser Zusammenhang ausschließlich beim Wirtschaftswachstum. Die Studie zeigt darüber hinaus, dass alle drei Dimensionen einen positiven Zusammenhang mit politischer Zufriedenheit aufweisen, wobei der Zusammenhang mit der Input-Dimension am stärksten ist. Die Autor_innen folgern daraus, dass eine Konzentration auf den Output unzureichend ist und dass Unzufriedenheit vor allem mit Blick auf Repräsentation, Zugehörigkeit sowie das Gefühl, gehört zu werden und sich beteiligen zu können, bekämpft werden kann.⁰⁸

Eine Konzentration auf Deliverism offenbart nicht zuletzt ein problematisches Menschenbild. Der Journalist Bernd Ulrich beschreibt es wie folgt: „Die Gesellschaft besteht aus Individuen, die in allererster Linie auf ihren persönlichen, meist materiell codierten Vorteil fixiert sind. Alles andere, Werte, Demokratie, Gemeinsinn, Patriotismus kommt erst nach dem materiellen Nutzen.“ Der Mensch als Rational-Choice-Maschine, immer auf der Suche nach dem maximalen materiellen Profit, bereitwillig, jene zu unterstützen, die ihm diesen ermöglichen. Klar ist: Materielle Sicherheit zählt für Menschen viel, sehr viel. Auch für diejenigen, die bereits viel haben. „Wer viel hat, hat auch viel zu verlieren“, sagt eine alte Binsenweisheit. Ulrich problematisiert, dass die Fokussierung der Politik aufs Ma-

terielle den beschriebenen Egoismus noch verstärkt habe. Egoismus und Wirtschaft wuchsen seiner Meinung nach Hand in Hand – so skizziert er den Versuch der Biden-Regierung, die Wirtschaft in den USA anzukurbeln. Dabei sei nicht nur dies allein problematisch, sondern auch die Tatsache, dass andere Dinge aus dem Blickfeld gerieten: „Identität, Ehre, Kränkung, Anerkennung, Aufmerksamkeit.“⁰⁹ Man muss nicht lange nachdenken, um gerade bei den Themen Aufmerksamkeit und Anerkennung eine Verbindung zur erwähnten Input-Dimension herzustellen.

Selbstverständlich stehen auch diese Dinge in engem Zusammenhang mit sozioökonomischen Fragen, etwa Jobperspektiven, Strukturschwäche oder Prosperität von Lebens- und Arbeitsorten. Aber sie gehen darüber hinaus. Am Beispiel der USA wird dies als eine „dramatische kulturelle Welle“ beschrieben, die sich aus stark steigender Unzufriedenheit, zunehmender Einsamkeit, Gefühlen von Statusverlust und Bedrohung sowie Befürchtungen, den eigenen Platz in der Gesellschaft und vertraute Werte, Normen und Übersichtlichkeit einzubüßen, zusammensetzt. All dies bleibe bei der Konzentration auf Deliverism außer Acht – zu Recht weisen die Autor_innen von „The Death of Deliverism“ darauf hin, dass solche Gefühle von Statusverlust häufig durch rassistische Überlegenheitserzählungen politisch kanalisiert werden.¹⁰

Bereits 2016 zeigte sich in den USA, dass Unzufriedenheit die Wahrscheinlichkeit erhöht, für Donald Trump zu stimmen. Ein Forschungsteam um den Sozialwissenschaftler George Ward fand einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem subjektiven Wohlbefinden und der Stimmabgabe für Trump – und das unabhängig davon, ob es sich um ein reiches oder armes, hochgebildetes oder weniger gebildetes sowie überwiegend „weißes“ oder ethnisch vielfältiges County handelte.¹¹ Die Forscher_innen folgern daraus, dass die in Studien sonst häufig vorgebrachten ökonomischen Erklärungen, wie die Arbeitslosenquote oder das

⁰⁷ Vgl. Michael Sainato, *Democrats Ignored Pleas to Address Price of „Eggs and Gas“, Campaigners Say*, 1. 12. 2024, www.theguardian.com/business/2024/dec/01/cost-living-prices-election-trump.

⁰⁸ Vgl. Philip Morris GmbH, „Wie wir wirklich leben 2025“, <https://poweredbyphilipmorris.de/study/2025-interpretation-und-fazit>.

⁰⁹ Bernd Ulrich, *Sind wir wirklich so erbärmlich, wie die Politiker glauben?*, 26. 5. 2025, www.zeit.de/kultur/2025-05/politische-mitte-menschenbild-demokratie-rechtspopulismus.

¹⁰ Vgl. Bhargava/Shams/Hanbury (Anm. 4).

¹¹ Vgl. George Ward et al., *(Un)Happiness and Voting in U.S. Presidential Elections*, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 2/2021, S. 370–383.

niedrige Einkommensniveau, aber auch die kulturellen Erklärungen, wie die Wahrnehmung eines drohenden Statusverlusts, stärker auf ihre Gemeinsamkeit hin betrachtet werden müssen: „Sie beschreiben eine ziemlich unzufriedene Bevölkerung.“¹² Für die Idee des Deliverism macht dies einmal mehr deutlich, dass es nicht das eine Konzept gibt, mit dem man all diese Gruppen adressieren und ihre Unzufriedenheit aus der Welt schaffen könnte.

Ein weiterer Aspekt dieser Komplexität ist die Beobachtung des Zeithistorikers Lukas Schmelter, dass es Regierungen der politischen Mitte häufig schwerfällt, eine emotionale Bindung zu den Bürger_innen herzustellen. Ihr Politikstil erscheine vielfach technokratisch und vermittele keine Zugehörigkeit¹³ – eine Lücke, die von populistischen Kräften ausgefüllt wird. Sie adressieren die Unzufriedenheit, Ängste und Befürchtungen der Menschen auf hochemotionale Weise, machen diese sichtbar, externalisieren die Verantwortung an Dritte und vermitteln Anerkennung, Gemeinschaft und Zugehörigkeit – auch wenn ihre politischen Angebote in der Realität keine Verbesserung für diese Menschen bedeuten würden. In seinem jüngsten Buch beschreibt der Soziologe Aladin El-Mafaalani, wie aus diesem Gefühl „Misstrauensgemeinschaften“ entstehen, in denen das gemeinsam geteilte Misstrauen Menschen miteinander verbindet.¹⁴

„BITTE LIEFERN – JETZT!“

Die Komplexität des Themas macht auch vor den zur Lieferung aufgeforderten Politiker_innen nicht halt. Diese beschreiben eine immer weiter zunehmende Anspruchs- und Erwartungshaltung vonseiten der Bürger_innen gegenüber der Politik, der man zwangsläufig nicht gerecht werden könne. So äußerte sich beispielsweise

die amtierende Bundesministerin für Bildung, Familien, Senioren, Frauen und Jugend, Karin Prien (CDU), 2025 in einem Interview: „Ich bin manchmal überrascht von der Erwartungshaltung vieler Bürger. (...) Die Erwartungen an die Politik sind so riesig, dass man sie kaum erfüllen kann, aber ehrlicherweise muss man sagen: Die Politik hat selbst zu dieser Erwartungshaltung beigetragen.“¹⁵

Der Soziologe Steffen Mau spricht deshalb von einer „Einforderungsdemokratie“, in der die Politik zu einem Dienstleister degradiert werde.¹⁶ Und dieses Bild lässt sich lebensweltlich füllen – zurück zur Pizzabestellung: Interessieren wir uns für die Lieferant_innen, die uns die Pizza bringen? Fragen wir nach deren Motiven, Arbeitsbedingungen und Abläufen? Oder sind wir vorrangig damit beschäftigt, unseren Unmut über Verspätungen, fehlende oder falsche Zutaten unwirsch und lauthals zu artikulieren und schlechte Bewertungen zu vergeben? Und umgekehrt: Wenn Lieferdienste im Zuge einer Bestellung abfragen, wie es war: Erscheinungsbild des Essens, Qualität und Klimafreundlichkeit der Lieferverpackung, Zeiteinschätzung, Freundlichkeit des Personals, Geschmack, Portionsgröße und vieles mehr, dann wollen sie – so heißt es gerne – womöglich damit „noch besser“ werden. Das trägt jedoch dazu bei, dass unsere Ansprüche steigen. Evaluation und Feedback sind – von der Pizzabestellung bis zu politischen Entscheidungen – wertvolle Instrumente, wenn sie klug und reflektiert eingesetzt werden. In der Demokratie erkennt diese Herangehensweise jedoch, dass Bürger_innen nicht schlicht Konsument_innen sind. „Der Staat, das sind wir alle, jeder Einzelne und alle zusammen als Gemeinschaft. Jede Forderung an den Staat richtet sich also zugleich an jeden Einzelnen, auch an denjenigen, der eine solche Forderung erhebt“, ließ Bundeskanzler Friedrich Merz in seiner ersten Regierungserklärung im Mai 2025 im Deutschen Bundestag die Menschen – nicht ganz zu Unrecht – wissen.¹⁷

¹² Zit. nach *Why Do People Vote the Way They Do? Unhappiness, Says MIT Sloan Behavioral Scientist, Outweighs All Other Factors*, 22.9.2020, <https://mitsloan.mit.edu/press/why-do-people-vote-way-they-do-unhappiness-says-mit-sloan-behavioral-scientist-outweighs-all-other-factors>.

¹³ Vgl. Lukas Schmelter, *Was wird denn nun geliefert?*, 16.10.2025, www.zeit.de/kultur/2025-10/politische-versprechen-herbst-der-reformen-umsetzung-regierung.

¹⁴ Vgl. Aladin El-Mafaalani, *Misstrauensgemeinschaften. Zur Anziehungskraft von Populismus und Verschwörungsideologien*, Köln 2025.

¹⁵ Vgl. Stefan Willeke, *Verachten Politiker uns? Womöglich gar: zu Recht?*, 5.10.2025, www.zeit.de/2025/42/meinung-wahler-politiker-studie-wahrnehmung.

¹⁶ Zit. nach ebd.

¹⁷ Regierungserklärung von Bundeskanzler Friedrich Merz, 14.5.2025, www.bundesregierung.de/breg-de/service/newsletter-und-abos/bulletin/regierungserklaerung-von-bundeskanzler-friedrich-merz-2347888.

DAS LIEFERBUSINESS IST KOMPLIZIERTER GEWORDEN

Wie auch Kirchen und Gewerkschaften verlieren Parteien ihre Bindungskräfte in die Bevölkerung. Früher versammelten sich breite Milieus mit viel Pragmatismus hinter politischen Entscheidungen – mal mehr, mal weniger von deren Richtigkeit überzeugt. Heute haben die Individualisierung der Gesellschaft und der weitreichende Medienwandel der vergangenen Jahre diese Idee weitgehend obsolet werden lassen. Im stürmischen Ozean von Komplexität, Krisen und Konflikten sind Inseln pragmatischer Einigkeit selten geworden. Man kann sich des Verdachts nicht erwehren, dass so manche Politiker_innen an vielen Tagen das Büro mit dem Gefühl verlassen, mal wieder nicht gut genug gewesen zu sein, wenn sich im Anschluss an nahezu jede politische Entscheidung eine Empörungswelle über das Land ergießt und Gesetzesvorlagen oder schon bloße Ideen vorrangig als Bewertungsmaßstab für den Erfolg oder das Scheitern einzelner Minister_innen oder Politiker_innen benutzt werden. Ein Freudenfest für populistische Akteure, die nur darauf warten, für ihre „Die da oben gegen uns hier unten“-Erzählung neue Munition zu bekommen. Es kommt also bei Weitem nicht nur auf „die Politik“ an. Dem Ansatz des Deliverism wohnt die Frage inne, inwieweit Menschen Veränderungen in der Politik überhaupt wahrnehmen. Gesetzt den Fall, sie würden diese Veränderungen wahrnehmen, müssten sie zudem die für sie daraus resultierenden Konsequenzen, Vor- und Nachteile sowie die Auswirkungen auf ihr eigenes Leben erkennen und richtig interpretieren.

Gerade in dem, was der Politikwissenschaftler Alexander Hertel-Fernandez als „policy-to-politics pipeline“ bezeichnet – also die Übertragung von Politikinhalt in das politische Denken und Handeln der Bürgerinnen und Bürger –, kommt der medialen Berichterstattung eine große Verantwortung zu.¹⁸ Wenn sich diese zu oft darin erschöpft, dass es um Erfolge und Misserfolge einzelner Personen geht, bleibt auf der Strecke, welche Auswirkungen einzelne politische Outputs – vom Gebäudeenergiegesetz über das Ver-

brenner-Aus bis zur Krankenhausreform – auf die Menschen haben. Aktuell machen sich überwältigende Mehrheiten in Deutschland über genau diese Dinge Sorgen. Wie schon 2023, als es um das Heizen ging, sagen heute, drei Jahre später, gerade einmal verheerende elf Prozent der Bevölkerung, dass sie glauben, die politische Entwicklung beim Thema Heizen überblicken zu können.¹⁹ Das ist nicht nur ein Problem mit Blick auf die Verlässlichkeit und Halbwertszeit politischer Entscheidungen, sondern auch eine Aufgabe für die mediale Berichterstattung – insbesondere in Zeiten polarisierter Debatten. Und es ist – keineswegs eine Randnotiz – auch ein Grund dafür, dass Unternehmen weniger investieren, was der Hoffnung auf mehr Wirtschaftswachstum, das eng mit dem Liefern verbunden ist, einen Bärendienst erweist.

NEUE GESCHÄFTSGRUNDLAGE

Politik darf und sollte sich nicht darauf verlassen, dass allein materielle Outputs ausreichen, um Vertrauen zurückzugewinnen, autoritäre Einstellungen einzuhegen oder Menschen zu Verhaltensänderungen zu bewegen – sei es in Bezug auf das Wahlverhalten oder im Hinblick auf das alltägliche Verhalten, etwa mit Blick auf den Klimaschutz.

Ein Blick in die Geschichtsbücher zeigt, dass Deliverism schon lange vor den jüngsten Debatten einen prominenten Platz in der Politik eingenommen hat. So setzte bereits im Jahr 2001 der damalige britische Premierminister Tony Blair eine „Prime Minister’s Delivery Unit“ ein, mit dem Ziel, „schonungslos zu priorisieren, energisch herauszufordern und Probleme gemeinsam zu lösen“.²⁰ In anderen Ländern entstanden ähnliche Einrichtungen, alle mit dem Ziel, „die Ergebnisorientierung von Politik durch conse-

¹⁹ Vgl. Renate Köcher, Bürger sind verunsichert – und von der Politik enttäuscht, 31. 1. 2026, www.faz.net/110828707.html; zur Debatte um das Gebäudeenergiegesetz siehe Infratest Dimap, ARD-Deutschlandtrend. Repräsentative Studie zur politischen Stimmung im Auftrag der ARD-Tagesthemen und der Tageszeitung Die Welt, Juni 2023, www.infratest-dimap.de/fileadmin/user_upload/DT2306_Report.pdf.

²⁰ Vgl. Marcel Schepp/Felipe Hinrichsen, Der Staat liefert: Was Regieren wirksam macht – und was nicht, Konrad-Adenauer-Stiftung, Monitor Demokratie und Staatsmodernisierung 1/2026, www.kas.de/de/monitor/detail/-/content/der-staat-liefert-was-regieren-wirksam-macht-und-was-nicht.

¹⁸ Alexander Hertel-Fernandez, Beyond Deliverism, in: Democracy 76/2025, <https://democracyjournal.org/magazine/76/beyond-deliverism>.

quente und transparente Wirkungskontrolle der wichtigsten Reform- oder sogar Regierungsziele voranzutreiben“.²¹

Womöglich liegt ein kleiner Teil der Zukunft des Liefers als politische Strategie in dieser Perspektive: Politik bestmöglich datenbasiert zu gestalten, konkrete Ziele zu formulieren und diese mit messbaren Indikatoren zu versehen. Dabei geht es jedoch nicht um große Reformvorhaben oder gleich um die gesamte Staatsmodernisierung, sondern um kleine Task Forces mit großer Wirkmächtigkeit, die konkrete Ziele priorisieren und ressortübergreifend verfolgen. Die subjektive Perspektive auf die Leistungsbilanz darf nicht unter Pressekonferenzen zu erfreulichen gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen und objektiven Kennzahlen untergehen – wenngleich diese natürlich auch wichtig sind. Sie brauchen jedoch eine lebensweltliche Übersetzung in die Alltagserfahrung der Menschen. Die Politikwissenschaftler Marcel Schepp und Felipe Hinrichsen nennen als messbare Outcomes zur konkreten Verbesserung der Lebenssituation von Menschen etwa einen Rückgang von Kriminalität, kürzere Wartezeiten beim Arzt oder eine sinkende Kindersterblichkeit. Für progressive, bürgerliche und konservative Politik bedeutet dies, dass die „Brot- und Butter-Themen“ ebenso Beachtung finden müssen wie die großen Fragen gesamtwirtschaftlicher Entwicklung. Zugleich braucht es aber auch mehr Raum für Zweifel, Sorgen und Befürchtungen bei kulturellen und gesellschaftspolitischen Fragen, um Unzufriedenheiten und Gefühle als real vorhanden anzuerkennen.

Daneben braucht die Idee des Liefers aber vor allem eine Neudefinition ihrer Geschäftsgrundlage. Sie benötigt eine neue Erzählung, die sie mit der Rolle des Einzelnen in der Demokratie verknüpft. Wer eine Lieferung erhofft, muss sich für die Lieferkette interessieren und sich aktiv in den bisweilen langen Lieferprozess einbringen. Die Politik ist einmal mehr aufgefordert, hierfür bestmögliche Rahmenbedingungen zu schaffen.

Anstatt sich auf den Output zu konzentrieren, sollte sie Input und Throughput mindestens ebenso stark in den Blick nehmen, weil sich hier langfristig Potenziale verbergen. Aber, um im Bild des Bundeskanzlers zu bleiben: Jede Klage über zunehmenden Egoismus, abnehmende Empathie, Verrohung und fehlende Kompromissfähigkeit ist auch eine Aufforderung an jede und jeden Einzelnen.²² Schreiben wir Abgeordneten Briefe oder E-Mails, wenn etwas gut gelaufen ist? Fragen wir nach, ob wir bei der Lieferung mit anpacken oder anderweitig unterstützen können?

Politik sollte sich zudem die große Klage über fehlende Planungssicherheit zu Herzen nehmen. Politische Entscheidungen können niemals eine Ewigkeitsgarantie erhalten. Politik braucht Spielräume und muss justieren können. In einer gefühlt ohne jede Ordnung bestehenden Welt sind Verlässlichkeit und Stabilität wichtige Ressourcen. Bei schwerem Seegang muss die Politik Leuchtturm für Orientierung sein.²³ Diese Orientierung entsteht durch Zuhören und genaues Hinhören, durch eine sich kontinuierlich weiterentwickelnde Repräsentation, durch die Übernahme von Verantwortung bei Fehlern sowie durch die Unterstützung des Wiederaufbaus sozialer Institutionen. Wichtig ist dabei, dass diese Institutionen in die Entstehungsprozesse von Politik eingebunden werden und als direkte Verbindung zu den Menschen wirken – statt erst am Ende als Multiplikatoren Ergebnisse zu verbreiten. Zweifels- ohne bestünde zudem die Möglichkeit, dem Vorwurf des Technokratentums zu begegnen, wenn Politik weniger über die Mittel („viel Geld“) und mehr über den Zweck („ein saniertes Land“, „gesunde Luft“ oder Ähnliches) sprechen würde.²⁴

Die genannten Punkte zeigen: Politik muss viele Dimensionen gleichzeitig berücksichtigen, und das weit über den Ansatz des Deliverism hinaus. Dafür muss sie Mut beweisen. Zur „Liefervereinbarung“ gehört aber auch, dass ein gesellschaftlicher Aushandlungsprozess darüber stattfindet, wie gute Politik honoriert wird – und zwar nicht nur an der Wahlurne, sondern auch mit den Dingen, die aus Sicht der Bürger_innen eine so große Bedeutung haben: Zuhören, Anerkennung und Verständnis.

JULIA REUSCHENBACH

ist promovierte Politikwissenschaftlerin und Senior Lecturer am Fachbereich Sozialwissenschaften der Universität Hamburg.

²¹ Vgl. ebd., S. 7.

²² Vgl. Julia Reuschenbach/Korbinian Frenzel, Defekte Debatten. Warum wir als Gesellschaft besser streiten müssen, Berlin 2024, S. 32–36.

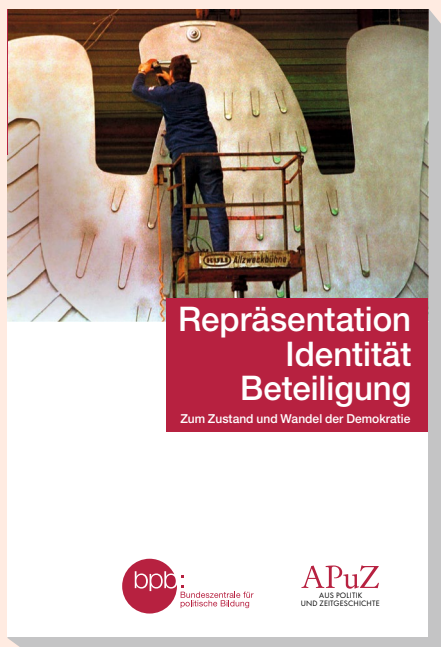
²³ Vgl. Julia Reuschenbach, Aufbruch durch Verlässlichkeit, Table Briefings, 22. 4. 2025, <https://table.media/berlin/tablestandpunkt/aufbruch-durch-verlaesslichkeit>.

²⁴ Vgl. dazu Johannes Hillje, Heilung und Hoffnung. Die Regierung muss Liefern und Leidenschaft verbinden, 9. 5. 2025, www.progressives-zentrum.org/heilung-und-hoffnung.

Zum Weiterlesen.



[bpb.de/
shop](https://bpb.de/shop)



Bestell-Nr. 10871 | 5 €



Bestell-Nr. 11257 | 5 €



Bestell-Nr. 11236 | 5 €



Bestell-Nr. 11232 | 5 €

ESSAY

ERGEBNISSE ALS MAßSTAB POLITISCHER GLAUBWÜRDIGKEIT

Susanne Gaschke

Die politische Stimmung in der Berliner Republik ist überwiegend düster. Das Vertrauen der Bürger in die Demokratie und ihre Institutionen schwindet, wie praktisch alle Meinungsforschungsinstitute unabhängig von ihrer Fragemethode beobachten. Der aktuelle Diskurs über Staatsmodernisierung sollte deshalb mehr bieten als zweckoptimistische Parolen.

Schon das „Ampel“-Bündnis aus SPD, Grünen und FDP war beispiellos unbeliebt – und es handelte sich dabei nicht, wie man zunächst hoffen konnte, um einen besonders ungünstigen Einzelfall. Auch die schwarz-rote Koalition unter Bundeskanzler Friedrich Merz erreicht nur deprimierend niedrige Zustimmungswerte.

Nun sind Ärger über „die da oben“ und pauschale Kritik an den Parteien in Deutschland keine neuen Phänomene. Das Parlament als „Schwatzbude“ und politische Debatten als „Parteiengezänk“ zu verunglimpfen, hat in manchen Kreisen seit der Kaiserzeit Tradition. Und schon 1992, im wiedervereinigten Deutschland, lautete das Wort des Jahres „Politikverdrossenheit“.

Doch der historische Rückblick spendet keinen Trost: Die Entfremdung der deutschen Wähler von ihrem aktuellen politischen Personal, von Verwaltung, Gerichten und übrigens auch von den Medien hat sich inzwischen so sehr ausgebreitet, dass das politische System der Bundesrepublik tatsächlich ins Schwanken zu geraten droht. Selbst Regierungsmehrheiten einer fundamentaloppositionellen, extremen Partei wie der AfD sind auf Länderebene inzwischen vorstellbar. Sie wären auch nicht das Drama, zu dem die etablierten Verteidiger von „Mitte“, „Zusammenhalt“ und „Brandmauer“ sie stilisieren. Angesichts der ungeheuren emotional-moralisch-pädagogischen Energie, die Deutschland in die Aufarbeitung seiner Nazi-Vergangenheit und die Sicherstellung des „Nie wieder!“ investiert hat, darf man sich jedoch fragen, wie es so weit kom-

men konnte. Und ob der weite Pendelschwing in Richtung Rechtspopulismus, den wir in den USA, aber auch in europäischen Nachbarländern beobachten, bei uns ebenfalls unausweichlich ist.

URSACHEN

An der Existenz einer politischen Vertrauenskrise zweifelt hierzulande inzwischen kaum noch jemand. Doch was sind ihre Ursachen? Und wie kann man ihr begegnen? In der kulturellen Sphäre der Sozialdemokraten – und neuerdings auch wieder zugespitzter bei Linken und Grünen – scheint man zu glauben, dass mehr Umverteilung, höhere Steuern für Reiche und zusätzliche staatliche Sozialleistungen das richtige Mittel gegen die allgegenwärtige Unzufriedenheit seien. Geradezu klassenkämpferisch klang beispielsweise die SPD-Parteivorsitzende Bärbel Bas im November 2025 auf einem Bundeskongress der Jungsozialisten, wo sie die Arbeitgeber pauschal als diejenigen identifizierte, gegen die „wir eigentlich gemeinsam kämpfen müssen“.⁰¹

Ähnlich argumentierte Georg Restle, der Leiter des linken WDR-Politmagazins „Monitor“, im Oktober 2025 in der Talkshow „Maischberger“: Die Leute wollten, dass es „gerecht zugehe“, doch die SPD trete dafür nicht mehr klar genug ein beziehungsweise könne sich in diesen Punkten in der Regierungskoalition nicht durchsetzen. Den Einwand, dass „die Leute“ vielleicht einfach bessere Ergebnisse sehen wollten – pünktliche Züge, Schulen, in denen Kinder zuverlässig Lesen und Schreiben lernen, zeitnahe Arzttermine –, ließ er nicht gelten.

Doch was bedeutet das abstrakte Konzept der „Gerechtigkeit“ eigentlich? Laut Umfragen findet sogar die Mehrheit der SPD-Anhänger es ungerecht, wenn eine Pflegekraft, die sich krumm schuftet, kaum mehr Geld verdient als ein Bürgergeldempfänger mit mehreren Kindern und

Mietzuschuss. Wenn die sozialdemokratische Klientel noch immer auf eine steigende staatliche Alimentierung fixiert wäre, wie die Parteifunktionäre glauben, dann müsste die SPD florieren – und nicht die AfD.

Die Schriftstellerin Juli Zeh kommt dem Kern des Problems vermutlich näher als die immer gleichen „Wir gegen die“-Beschwörungen des politischen Mainstreams. Sie lebt in einem brandenburgischen Dorf mit AfD-Mehrheit. Doch sei niemand im Ort ein erklärter Verfassungsfeind, sagte die Sozialdemokratin Ende 2025 der „taz“. Die Leute hätten nur jegliches Vertrauen in die herkömmlichen Parteien verloren, weil es „an allen Ecken und Enden an der simplen Grundversorgung fehlt: Bildung, Mobilität, Gesundheit, Pflege, bezahlbarer Wohnraum“.⁰²

Das klingt zwar immer noch ein wenig nach sozialverbandlich geschulter Benachteiligungsrhetorik, aber es stimmt: Die um sich greifende Frustration speist sich aus der Wahrnehmung, dass vieles im Land nicht mehr so gut funktioniert wie früher. Und dass diese Defizite nicht ausreichend benannt und bekämpft, sondern von mäßig begabten Politikern floskelhaft weggedet werden.

Dabei sind die Entwicklungen natürlich nicht durchweg von der Politik zu verantworten, aber sie wirken sich eben politisch aus. Solange die AfD nicht beweisen muss, wie sie das Land funktionsfähig hält oder wieder funktionsfähig macht, profitiert sie auf unverschämte Weise von der bökigen Ratlosigkeit ihrer politischen Konkurrenz.

PERSONALMANGEL UND FORTSCHRITTSFETISCHISMUS

Grüne und Linke stehen als Ideologieparteien unter keinem allzu starken Druck, die Wirklichkeit zumindest ähnlich wie die Mehrheit der Wähler wahrzunehmen. Aber warum tun sich die beiden angezählten Volksparteien CDU und SPD damit so schwer? Ein Grund könnte sein, dass beide seit Jahrzehnten abwechselnd oder gemeinsam in Regierungsverantwortung sind. Verwarhlte öffentliche Infrastruktur und entfesselte Bürokratie

gehen also zum großen Teil auf ihr Konto. Für einen echten Neuanfang müssten Christ- und Sozialdemokraten deshalb hart mit sich selbst ins Gericht gehen. Das tut niemand gern.

Auch die um ihr Überleben kämpfende FDP, die sich in ihrer Not eigentlich wild und frei gebärden könnte, produziert nur hilfloses Modernisierungsgerede minderer Qualität. Damit illustriert sie gleich zwei weitere Negativtrends, die den politischen Betrieb belasten: den Mangel an geeignetem Personal und einen Fortschrittsfetischismus, der fast schon kulthafte Züge angenommen hat.

Zum Personal: Untersuchungen aus der Parlamentarismusforschung deuten auf eine ungesunde Selbstrekrutierung in der Berufspolitik hin. Das heißt: Immer häufiger übernehmen ehemalige Mitarbeiter die Ämter und Mandate ihrer bisherigen Arbeitgeber.⁰³ Auf den ersten Blick mag das sinnvoll erscheinen, denn vom Alltag in der Partei, im Landtag oder Bundestag hat der Mitarbeiter naturgemäß mehr Ahnung als ein Bewerber von außen.

Leider beschränkt sich die Ahnung des so gewonnenen politischen Nachwuchses häufig auf innerparteiliche und innerfraktionelle Überlebensmechanismen. Berufserfahrung aus anderen Lebenswelten fehlt allzu oft. Dadurch werden die Mandatsträger immer abhängiger von den Binnenlogiken der innerparteilichen Karriereplanung, und zugleich entfremden sie sich von den Erfahrungen ihrer Wähler. Sie verlernen die anschauliche Sprache irgendeiner außerpolitischen Praxis. Die jüngste, vom Bundesverfassungsgericht erzwungene Wahlrechtsreform stärkt die Macht der Parteiapparate sogar zusätzlich.

Und so dringend das Anliegen der Gleichberechtigung nach wie vor ist: Die Quotierung hat sich auf ungute Weise verselbstständigt. Zu oft scheint es nicht mehr darum zu gehen, Vorurteile gegenüber geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern und Diskriminierungen aller Art aus dem Weg zu räumen, sondern darum, einen herausgehobenen Posten aus Prinzip mit einer Frau (oder einer anderen als förderwürdig gelesenen Person) zu besetzen. Qualifikation oder auch nur Interesse an der Sache – man denke an die eine oder andere Bundesministerin der vergange-

01 „Gemeinsam kämpfen“ – Kritik an Bas-Aussage, 2. 12. 2025, www.tagesschau.de/wirtschaft/baerbel-bas-kritik-unternehmen-100.html.

02 „Ich bin nicht der Heldinnen-Typ“. Juli Zeh über Nachbarn, die AfD wählen, 27. 12. 2025, <https://taz.de/Juli-Zeh-ueber-Nachbarn-die-AfD-waehlen/!6137251>.

03 Vgl. Suzanne S. Schüttemeyer/Anastasia Pyschny, Kandidatenaufstellung zur Bundestagswahl 2017. Untersuchungen zu personellen und partizipatorischen Grundlagen demokratischer Ordnung, in: Zeitschrift für Parlamentsfragen 1/2020, S. 189–211.

nen Jahre – spielen dabei allzu selten eine Rolle. Das aber dient der Sache der Gleichberechtigung überhaupt nicht. Außerdem neigen gerade diejenigen, die sich in ihrer Position unsicher fühlen, zu einem besonders herrischen Auftreten. Auch dies trägt dazu bei, dass „die Politik“ vielen Bürgern immer obrigkeitlicher erscheint.

Medien hätten gerade in dieser Hinsicht eine wichtige Kontrollfunktion. Doch sie üben diese nur zögerlich aus. Sicher, Skandale und Scheitern werden thematisiert, manchmal sogar genossen, wie im Fall des ehemaligen Bundespräsidenten Christian Wulff, bis zur Unmenschlichkeit. Aber wie oft fragen Journalisten eigentlich nach, ob Abgeordnete oder Minister intellektuell und erfahren genug sind, um ihren Job zu machen? So kritisch die Pose vieler Medienleute gegenüber „der Politik“ auch ist, so kumpelhaft bis naiv verhalten sich Journalisten oft im Einzelfall. Ist ein Politiker erst einmal im Amt, wollen viele Berichtersteller gern glauben, er beherrsche es auch: Schließlich gibt er Interviews, liest Reden vor und steigt aus schweren, dunklen Limousinen. Es fehlt der politischen Öffentlichkeit an nachvollziehbaren Bewertungsmaßstäben für politischen Erfolg.

Ähnlich unreflektiert gehen viele Medien mit dem grassierenden Fortschrittsfetischismus um. Im linken politischen Spektrum galt „Revolution in Permanenz“, ständige Veränderung, als erstrebenswert – und tatsächlich gab es in der Vergangenheit ja vieles zum Guten zu verändern. Demokratie, Frauenwahlrecht, Achtstundentag, Schulpflicht und Krankenversicherung sind nur einige der wichtigsten Beispiele.

Doch die politische Linke hat offenbar nicht verstanden, dass ihre Klientel inzwischen so viel erreicht hat, dass permanente Veränderung für sie nicht mehr automatisch attraktiv ist. Ebenso wenig ist sie begeistert von technischem Wandel, der mit Wucht über die Gesellschaft hereinbricht, ohne dass jemals eine demokratische Entscheidung darüber getroffen wurde. Die Welt von heute ist derart beschleunigt, dass sie viele Menschen an ihre Grenzen bringt. Der US-amerikanische Journalist Nicholas Carr hat diese Opfer der digitalen Moderne einmal als „Pfannkuchen-Menschen“ bezeichnet: ganz weit und dünn wie Teig ausgestrichene Persönlichkeiten.⁰⁴

04 Er entlehnt das Bild des „Pfannkuchen-Menschen“ von Richard Foreman. Vgl. Nicholas Carr, *The Shallows: What the Internet is Doing to Our Brains*, New York 2010.

Und auch die Konservativen haben vergessen, dass Fortschritt für sie und ihre Anhänger nie Selbstzweck war. Im Gegensatz zum programmatischen Zukunftsoptimismus der Linken war die konservative Weltsicht skeptisch und abwartend. Heute gibt es nur wenige Bundestagsabgeordnete der Union, die sich offen als „konservativ“ bezeichnen würden. Irgendwie ist Skepsis – von Linken gern als „Kulturpessimismus“ abgetan – in den Eintopf all dessen geraten, was in Deutschland als „rechts“ und damit als naziverdächtig gilt. Zwar ist es richtig, dass die sogenannte konservative Revolution, eine kulturpessimistische Strömung der Zwischenkriegszeit, durch ihre apokalyptische Weltsicht zum Erfolg der NS-Ideologie beitrug. Ebenso wahr ist jedoch ein bitterer Satz, der dem großartigen Regisseur Billy Wilder zugeschrieben wird. Als Jude verließ er Deutschland gerade noch rechtzeitig, um dem Holocaust zu entkommen. Er soll gesagt haben: „Die Optimisten starben in den Gaskammern, und die Pessimisten haben Pools in Beverly Hills.“ Ein bitteres Diktum, das als Warnung vor zu viel Fortschrittsgewissheit gelesen werden kann.

Vielleicht ist es auch eine gute Anregung, sich skeptisch mit jener eigenartigen Ideenmischung aus neoliberaler Wirtschaftstheorie, einer (dem eigenen Anspruch nach) „progressiven“ Gesellschaftspolitik und einer quasireligiösen Verehrung des Digitalen auseinanderzusetzen, die die Mitte-Parteien durchdrungen hat. Kann es sein, dass dieses Gemisch gefährlich ist – und zwar nicht nur für den Fortbestand von Union und SPD? Kann es beispielsweise sein, dass sich die Bürger, wenn man sie denn explizit gefragt hätte, mehrheitlich gar keinen entfesselten und globalisierten Strommarkt gewünscht hätten, auf dem sie unter zahllosen rätselhaften Anbietern „wählen“ können? Können Politiker, die oft mit sicher unbeabsichtigter, aber doch ziemlich unerträglicher Herablassung über „die Menschen“ sprechen, sich vorstellen, dass diese Nicht-Politiker ihren Strom vielleicht ganz gern einfach zu einem bezahlbaren Preis aus der Steckdose bekämen – wie und wo auch immer er produziert wurde? So wie – man traut sich kaum, es auszusprechen – früher?

Kann es außerdem sein, um ein Beispiel aus der Gesellschaftspolitik zu wählen, dass die große Mehrheit der Deutschen heute rein gar nichts mehr gegen den schwulen Onkel, die lesbische

Mathematiklehrerin der Kinder oder die nonbinäre Person hat, die hinter der Frischetheke bedient? Und dass es viele von ihnen trotzdem nervt, wenn ihnen LGBTQ-Belange in einem Umfang und in einem Ton um die Ohren gehauen werden, als gäbe es nichts Wichtigeres auf der Welt? Das Ziel einer freundlichen, diskriminierungsfreien Gesellschaft ist und bleibt ja absolut richtig; verschoben sind aber die Proportionen dieser Debatte.

ANBETUNG ALLES DIGITALEN

Bereits in den 1990er Jahren zeichnete sich ab, dass der ursprünglich für militärische Zwecke erfundene vernetzte Computer Überwachungsmöglichkeiten von orwellischen Ausmaßen eröffnete. Zudem wurde schnell klar – US-amerikanische Autoren warnten früh davor –, dass das Netz einigen wenigen Menschen unvorstellbaren Reichtum und ungeahnte Macht verschaffen würde. Auch die Auswirkungen des ständigen Online-Lebens auf die Konzentrations- oder Beziehungsfähigkeit ließen sich bereits damals erahnen. Trotzdem war es jahrzehntelang fast unmöglich, sich kritisch über das Internet zu äußern, ohne zuvor seinen freiheits-, friedens- und wissenschaftstiftenden Verheißungen zu huldigen. Ohne diese Unterwerfungsgeste wurde man als Maschinenstürmer verlacht und keinesfalls ernst genommen.

Jenen Tech-Unternehmern, die heute ironischerweise in großer Zahl den amerikanischen Präsidenten Donald Trump unterstützen, war es zu Beginn ihrer beeindruckenden Karrieren gelungen, ihre Geschäftsmodelle untrennbar mit dem Begriff des Fortschritts und dem Versprechen umfassender Demokratisierung zu verbinden. Inzwischen wissen wir, dass „Tech“ auf Demokratie gar nicht angewiesen ist.

Viele Deutsche, die idealistische Weltentwürfe lieben, haben sich dem digitalen Heilsversprechen jedenfalls restlos ergeben. Deutsche Politiker – egal ob auf kommunaler, Landes- oder Bundesebene – nutzen die Digitalisierung immer noch als Abwehrphrase für Probleme, für die sie sich längst als ungeeignet erwiesen hat: „Digitalisierung“ bringt Kindern, die als Flüchtlinge nach Deutschland gekommen sind, kein Deutsch bei, hält nicht die Hand eines Sterbenden und hat ganz offensichtlich bisher nichts dazu beigetragen, dass die Züge der Deutschen Bahn pünktlich

fahren oder auch in aus Berliner oder Hamburger Sicht unbedeutenden Orten halten. Letzteres gelang im vollkommen analogen Kaiserreich noch deutlich besser.

Das Schönreden faktischer Verschlechterungen beherrscht das Staatsunternehmen Bahn wie kaum eine andere Institution in Deutschland. Bei der Bahn kann man beispielsweise keine Fahrkarten mehr im Zug kaufen, wenn man seine Reisepläne spontan ändert. Dafür kann man jetzt aber online einchecken, wie beim Flugzeug. Die Bahn-card lässt sich nur noch online bestellen, was für viele ältere Fahrgäste – die nun immerhin „Kunden“ genannt werden – ein erhebliches Hindernis darstellt. Jeder Zug, der tatsächlich fährt, wird mit (unstornierbaren) „Supersparpreisen“ bis auf den letzten Platz vollgestopft. Das Marketing überbetont Nebenzwecke („grüner Strom“) und vernachlässigt die Hauptzwecke (pünktliche Züge mit funktionierendem Bordrestaurant und nicht gesperrten Toiletten).

Das Herunterspielen von Missständen und die mutwillige Vermischung von Haupt- und Nebenzwecken sind ganz allgemein Kennzeichen eines Politik- und Kommunikationsstils, dem es auf das Erreichen von Ergebnissen nicht mehr ankommt, sondern nur auf das eigene Image im jeweiligen Augenblick. Doch auf die Dauer reagieren immer mehr Mitbürger mit Verärgerung, wenn sie allzu auffällig für dumm verkauft werden.

Das betrifft nicht nur die Politik, sondern auch andere Teile der Gesellschaft und des Alltags: Dass beispielsweise Hotels in der Zeit der Coronapandemie dazu übergingen, ihre Minibars unbefüllt zu lassen, war schon unter dem Gesichtspunkt der Seuchenbekämpfung eine fragwürdige Maßnahme. Dass sie nach der Pandemie daran festhielten, ist für die Gäste keine Verbesserung – doch manche Hoteliers versuchen tatsächlich, den freien Kühlschrank als Annehmlichkeit zu verkaufen. Auch die neuere Praxis, Zimmer nur noch alle zwei Tage zu putzen und Handtücher nur noch alle zwei Tage zu wechseln, wird nicht mit Kosteneinsparungen, sondern mit dem moralisch viel wertvolleren „Klimaschutz“ begründet. Übernachtungen ohne Minibar und mit nassen Handtüchern sind aber keineswegs billiger als zuvor.

Im politischen Diskurs wird die Chiffre „Corona“ häufig als Auslöser der gegenwärtigen Vertrauenskrise gedeutet. Schwurbler, Querdenker und Wissenschaftsfeinde hätten sich zu dieser

Zeit radikalisiert. Zum Teil stimmt das. Aber geht das Problem nicht tiefer? Und betrifft es nicht auch staatliches Handeln selbst? Betrachtet man die Ereignisse mit zeitlichem Abstand, wird deutlich, dass die ungeheuer aufwendige und tief in die Grundrechte eingreifende Lockdown-Strategie des Bundes und der Länder ihren Hauptzweck nicht erfüllte. In all ihrer Rigorosität hat sie eben nicht die alten, schwachen und immobilen Menschen in den Pflegeheimen gerettet. Fast jeder zweite Corona-Tote starb dort.

Natürlich war nicht von Anfang an zu erkennen, für welche Bevölkerungsgruppe die Seuche am gefährlichsten werden würde. Aber irgendwann wurde es doch deutlich. Um die älteren Menschen nicht durch besondere Schutzmaßnahmen zu diskriminieren, stellte Bundeskanzlerin Angela Merkel lieber ein ganzes Land still. In den Heimen wurde trotzdem gestorben – oft allein, weil den Angehörigen aus Seuchenschutzgründen der Zugang verwehrt wurde.

Nicht das Misstrauen gegenüber einer neuartigen Impfung hat der Demokratie damals geschadet, wohl aber die Unverhältnismäßigkeit der Maßnahmen, die ihren Zweck nur eingeschränkt erreichten. Und die Tatsache, dass von verantwortlicher Seite dazu im Nachhinein kaum Worte des Bedauerns zu hören waren.

Doch nicht nur die große Politik entfremdet die Menschen von ihrer Umgebung. Im Alltag sind wir umgeben von vermeintlichen Fortschritten, um die wir nicht gebeten haben. Autos werden beispielsweise derartig mit (anfälliger) Elektronik überbrüstet, dass man einen Lehrgang bräuchte, um sie adäquat zu benutzen. Ähnlich verhält es sich offenbar mit den neuen Waffensystemen, die die Bundeswehr nun endlich bekommt. Generalleutnant Christian Freuding, der Inspekteur des Heeres, sagte dazu vor Kurzem: „Wir brauchen vom ersten Vorserienfahrzeug an Bedienbarkeit. Wir haben in der Panzergrenadiertruppe nur wenige Elektroingenieure. Unsere Systeme müssen intuitiv und zuverlässig, bei Regen und Schnee, Hitze und Kälte, mit Schmutz am Handschuh bedienbar sein – und auch ohne Universitätsabschluss.“ Schöner kann man kaum ausdrücken, dass nicht alles, was technisch machbar ist, die Welt voranbringt.

Onlinebanking, bargeldloses Zahlen, digitaler Personalausweis, elektronische Gesundheitskarte – all diese Verfahren bieten gewisse Vorteile und werden von all denjenigen gefeiert, die auf eine

etwas nervtötende Weise rein gar nichts zu verbergen haben. Wer, aus welchen Gründen auch immer, Wert auf eine gewisse, unhackbare Privatsphäre legt, wird sie weniger vielversprechend finden. Für Millionen von älteren Staatsbürgern aber sind sie eine technische Hürde. Sie brauchen keine Digitalberater, sondern einfach die Möglichkeit, ihre Behördenangelegenheiten weiterhin per Telefon, per Post oder direkt auf dem Amt zu regeln.

Die AfD hat das Mobilisierungspotenzial der von ihr so bezeichneten „Zwangsdigitalisierung“ erkannt. Die SPD führt dagegen Befragungen ihrer zur Hälfte im Ruhestand lebenden Mitglieder inzwischen ausschließlich online durch – und wundert sich über die geringe Beteiligung. Sogar ehemalige Bundestagsabgeordnete mussten schon Parteifreunde bitten, mit ihrem personalisierten Passwort stellvertretend für sie abzustimmen. Ist das „mehr Demokratie“? Nicht wirklich. Im Ergebnis nimmt man weniger Demokratie in Kauf, weil der Parteiführung das „moderne“ Verfahren wichtiger ist als die Abstimmungsbeteiligung.

POLITISCHE ENTFREMDUNG

Bereits vor zwanzig Jahren stellte der Soziologe Hartmut Rosa die These auf, dass auch die sich ständig wandelnde Gestalt der Städte zu politischer Verunsicherung beiträgt. Als Beispiel nannte er unter anderem den Fahrkartenautomaten am Bahnsteig, den man plötzlich nicht mehr zu bedienen versteht.⁰⁵ In diese Richtung hätte auch Bundeskanzler Friedrich Merz seine Stadtbild-Debatte lenken können: Wenn beispielsweise auf allen Bürgersteigen E-Scooter herumliegen, die derjenige wegräumen mag, der sich dazu berufen fühlt – ist das dann nicht auch irgendwie ein Politikum? Warum dürfen E-Roller-Anbieter, Amazon und Lieferdienste den öffentlichen Raum eigentlich kostenlos und nach ihrem Belieben zu stellen? Während der individuelle Autoverkehr mancherorts geradezu schikanös behandelt wird?

Es erscheint nicht primär politisch, hat aber definitiv eine Stadtbildwirkung, wenn alteingesessene Einzelhändler den Billigketten, dem Leerstand, den Shishabars, Barbershops und Nagelstudios weichen. Es tangiert das Wohlbefinden, wenn man die Brötchen nicht mehr beim

⁰⁵ Vgl. Hartmut Rosa, Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne, Frankfurt/M. 2005.

echten Bäcker an der Ecke, sondern nur noch aus industrieller Fertigung im Supermarkt bekommt – die Handwerks- und Handelskammern hätten dazu sicher einige Anmerkungen.

Es ist schließlich verheerend und hochpolitisch, wenn Bürger den Eindruck gewinnen, dass der Staat ihnen in existenziellen Notlagen – wie dem tagelangen Stromausfall in Berlin Anfang Januar 2026 – mit Ignoranz und Wurschtigkeit begegnet. Damit wird signalisiert: „Wir können euch nicht nur nicht helfen, es ist uns auch egal.“ Während die Gewalt der Silvesternächte durch die Polizei unbeherrschbar geworden zu sein scheint, wird gegen rechtschaffene Bürger schon wegen geringfügiger Verstöße mit großem Eifer vorgegangen.

In Nordrhein-Westfalen, wo die SPD in einer besonders tiefen Krise steckt, sind zwei Sozialdemokraten erfolgreich, die vieles anders machen als ihre Genossen: Marc Herter in Hamm und Sören Link in Duisburg. Offensichtlich ist beiden daran gelegen, in ihren Städten echte Ergebnisse zu erzielen. Herter ist es gelungen, die Innenstadt von Hamm lebendig und ansehnlich zu halten.

Link redet nichts schön, sondern spricht aus, was die SPD-Klientel ohnehin weiß: dass Einwanderung auch Schattenseiten hat. Die Oberbürgermeister tun das, was anderen Politikern immer wieder empfohlen wird: Sie machen bessere Politik. Sie thematisieren das Offensichtliche. Das kostet Kraft, erfordert Realitätssinn und Furchtlosigkeit gegenüber der eigenen Partei und wird sicher nicht an jedem einzelnen Tag gelingen.

Es ist auch nicht gesagt, dass sich die politischen Zerfallserscheinungen in Deutschland mit einer Herter-Link-Strategie noch aufhalten lassen. Aber dieses Land, das eigentlich eine ganz lebenswerte Heimat ist, hätte es verdient, dass viele es an vielen Orten versuchen. Das wird manchen Parteifunktionären gar nicht passen. Wenn sie jedoch weiterhin Realitätswende und Ergebnisorientierung blockieren, sind sie vielleicht eines nicht allzu fernen Tages nur noch die Funktionäre einer Illusion.

SUSANNE GASCHKE

ist Autorin der „Neuen Zürcher Zeitung“ in Deutschland.

Zum Weiterlesen



Bestell-Nr. 11154 | 5 €



Bestell-Nr. 11255 | 5 €



[bpb.de/
shop](https://bpb.de/shop)

ESSAY

DIE FALLEN DER BÜROKRATIEKRITIK

Oder: Ein Lob der Bürokratie

Stefan Kühl

Die Beschwerde über zu viel Bürokratie ist zu einem postmodernen Äquivalent der Klage über schlechtes Wetter geworden.⁰¹ Die Kritik hat sich dabei kaum gewandelt. Die „Bürokratie“, so die regelmäßig vorgebrachte Klage, lege sich wie Mehltau über das Land. Eine unsinnige Regulationsflut, eine verknöcherte Verwaltung und ein wuchernder Beamtenapparat würden inzwischen jede Initiative unterdrücken. Angesichts der routinisierten Wiederholung der immergleichen Bürokratiekritik fühlen sich Beobachter schon an den Film „Und täglich grüßt das Murmeltier“ erinnert, in dem sich der in einer Zeitschleife gefangene Protagonist jeden Morgen die immer gleichen Klagen anhören muss.⁰²

Sprachlich angepasst werden dabei lediglich die Klageformeln, Schimpfwörter und Frustrationsausdrücke. Während man sich anfangs über „Amtsstubenherrschelei“ und „Beamten-Despotismus“ beschwerte, wurde später über „Bürokratieüberwälzung“ und „Überregulierung“ gestöhnt. Aus der Klage über eine „erdrückende Bürokratie“, eine „überbordende Bürokratie“ oder einen „überfrachteten Regulierungsrahmen“ wurde das Horrorspinnst eines „Bürokratie-Burnout“.

Mit immer neuen Steigerungsformen wie „Bürokratismus“, „Bürokratisierung“ oder gleich „Überbürokratisierung“ wird suggeriert, dass die staatliche Verwaltung ein für das Gemeinwesen immer schädlicheres Ausmaß annehme.⁰³ Wie eine „Krake“ umfasse die Verwaltung immer mehr Bereiche der Gesellschaft und nehme die Bürger immer stärker in den Würgegriff.⁰⁴ Bürokratien seien, so die Kritik, zu „Pedantokratien“ geworden, die mit ihrer Regelungswut den Bürgern in ihren Rollen als Unternehmern, Angestellten, Arbeitern, Arbeitslosen, Kunden, Verkehrsteilnehmern, Hausbauern und Patienten kaum noch Luft zum Atmen ließen.⁰⁵

Bürokratie tendiere, so der Vorwurf, wie ein krebbsartiges Geschwür dazu, zu wuchern. Durch

die Gründung immer neuer Behörden und Ämter würden die staatlichen Kompetenzen und Zuständigkeiten immer weiter aufgeteilt, sodass es für die Bürger unmöglich sei, überhaupt noch zu wissen, an welche Stelle sie sich mit einem Anliegen wenden sollen. Verwaltungseinheiten würden dabei dazu neigen, eigentlich einfache Verfahren immer weiter zu verkomplizieren. Um eine Chance auf die Anmeldung eines Kindes, die Beantragung eines Personalausweises oder die Erstattung der Mehrwertsteuer zu haben, müssten die Bürger sich dann im Behördenlabyrinth auf die von Reinhard Mey besungene Suche nach dem „Antrag auf Erteilung eines Antragsformulars, zur Bestätigung der Nichtigkeit des Durchschriftexemplars“ machen, „dessen Gültigkeitsvermerk“ aber unbedingt von der „Bezugsbehörde“ zu stammen hat. Die Beamten, die in Bürokratien wirken, würden dabei immer mehr mit ihrer Rolle verschmelzen, sodass ihnen gar nicht mehr auffalle, wie sehr die von ihnen aufgestellten und angewandten Regeln zu einem reinen Selbstzweck geworden sind. Bürokratie führe letztlich immer nur zu noch mehr Bürokratie.⁰⁶

BÜROKRATIE
ALS SCHIMPFWORT

Schon während seiner Entstehung war „Bürokratie“ ein Kampfbegriff, um gegen staatliche Übergriffe aufzubegehren. Vincent de Gournay, ein französischer Überseehändler, führte das Wort ein, um gegen die „Reglementierungssucht der Behörden“ zu protestieren.⁰⁷ Dafür kombinierte er das Wort „Büro“ – ein Synonym für Schreibtisch, Arbeitszimmer, Amtsstube – mit dem griechischen Wort für Herrschaft, „kratos“. Damit konnte man Bürokratie – die Herrschaft der Menschen an den Schreibtischen – mit anderen Formen der Herrschaft wie die des Adels

(Aristokratie), der Eigentümer (Plutokratie), der Leistungsträger (Meritokratie), der Alten (Gerontokratie) oder des Volkes (Demokratie) kontrastieren.⁰⁸

Über die Jahrzehnte ist Bürokratie dann zu einer bequemen Allround-Formel geworden, um eine grundlegende Unzufriedenheit mit dem Staat zum Ausdruck zu bringen.⁰⁹ Wenn in den Massenmedien über eine zu hohe Steuerlast geklagt wird, dann wird das auf die Kosten für die Aufrechterhaltung des bürokratischen Apparats zurückgeführt.¹⁰ Wenn Bürger ihre neuen Ausweispapiere nicht schnell genug vom Einwohnermeldeamt erhalten, Unterstützungsleistungen des Staates für Unternehmen nicht schnell genug ausbezahlt werden oder ein neues Shoppingcenter nicht termingerecht eröffnet werden kann, dann wird das mit den „bürokratischen Mühlen“ erklärt, die viel zu langsam mahlen.¹¹

Bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass mit der Kritik an der Bürokratie sehr unterschiedliche Phänomene adressiert werden.¹² Eine erste Stoßrichtung der Kritik richtet sich gegen den *Umfang* staatlichen Engagements. Unter dem Ruf „Zu viel Staat!“ wird darüber geklagt, dass

dieser immer mehr Aufgaben übernimmt, wie etwa die Ausbildung von Schülern, die Inklusion von Menschen mit Behinderung, die Finanzierung von Frauenhäusern oder die Subventionierung von Seniorentreffpunkten. Mit der Kritik adressiert man zwar die Bürokratie, meint aber eigentlich den ausgeweiteten Aufgaben- und Interventionsumfang des Staates.

Eine zweite Stoßrichtung zielt mit der Klage über „zu viel Regulierung“ auf die *Tiefe*. So greife der Staat durch eine Flut an Gesetzen und Verordnungen in verschiedene gesellschaftliche Bereiche ein, etwa über Nachweispflichten, dass Produkte ohne Kinderarbeit hergestellt wurden, Verbote, das eigene Haus zukünftig mit Ölheizungen zu beheizen, oder die Begrenzung des Rechts zur Ausübung einiger Handwerksberufe auf Meister. Die Tiefe, Genauigkeit und Verständlichkeit staatlicher Regelungen seien, so die Kritik, von Otto Normalverbraucher oder Eva Normalbürgerin kaum noch zu verstehen.

Eine dritte Stoßrichtung zielt auf die *Form*, in der staatliche Bürokratien arbeiten. Die Kritik richtet sich mit dem Schlagwort „zu viel Verwaltung“ auf die Leistungsdefizite der staatlichen Verwaltung aus – fehlende Kundenorientierung, langsame Bearbeitung von Anträgen, unverständliche Verwaltungssprache, unzureichende

01 Vgl. Clive Jones, *Regulatory Creep. Myths and Misunderstandings*, in: *Risk & Regulation* 8/2004, S. 6. Hinweis in Werner Jann/Kai Wegrich/Jan Tiessen, „Bürokratisierung“ und Bürokratieabbau im internationalen Vergleich: Wo steht Deutschland?, Berlin 2007, S. 11.

02 Vgl. Werner Jann, *Bürokratieabbau: Und ewig grüßt das Marmeladentier*. Für mehr Ehrlichkeit in der Bürokratiendebatte, in: *Zeitschrift für Rechtspolitik* 8/2023, S. 247–251, hier S. 247.

03 Siehe für den Begriff der „übersteigerten, krankhaften Form“ Bernd Wunder, *Bürokratie: Die Geschichte eines Schlagwortes*, in: Adrienne Windhoff-Héritier (Hrsg.), *Verwaltung und ihre Umwelt*. Festschrift für Thomas Ellwein, Opladen 1987, S. 277–301, hier S. 283.

04 So eine übliche Metapher der Bürokratiekritik zum Beispiel in Ulrich Lohmar, *Staatsbürokratie. Das hoheitliche Gewerbe*, München 1978. Kurzfassung in ders., *Die lautlose Krake. Klassenkampf der Staatsbürokratie gegen die private Gesellschaft*, in: APuZ 15/1979, S. 3–8; Udo Kollatz, *Von Tintenfischen und Fabelwesen*, in: APuZ 15/1979, S. 9–20.

05 So schon früh John Stuart Mill, *On Liberty and Considerations on Representative Government*, Oxford 1948, S. 179.

06 So die Kurzfassung der Expansionskritik durch Haldor Byrkjeflot/Fredrik Engelstad, *Introduction: Bureaucracy in Transition*, in: dies. (Hrsg.), *Bureaucracy and Society in Transition*, Bingley 2018, S. 24–39, hier S. 24.

07 Das Zitat bezieht sich auf die Darstellung von Wunder (Anm. 3), S. 278. Wunder verweist darauf, dass das Wort „Bürokratie“ zuerst als mündlich übertragene „Bonmot“ in den Pariser Salons gepflegt wurde und sich erst langsam im Schriftgut durchgesetzt hat.

08 Im Englischen hat sich als Synonym für Bürokratie das Wort „red tape“ etabliert, da sich in der Verwaltung die Gewohnheit eingeschlichen hat, amtliche Dokumente mit einem roten Band zusammenzubinden. Ähnlich wie der Begriff „Bürokratie“ wurde ab dem 19. Jahrhundert „red tape“ im englischsprachigen Raum zu einer Bezeichnung, mit der man seine Unzufriedenheit mit jeder Form von staatlicher Aktivität zum Ausdruck bringen konnte. Siehe Charles T. Goodsell, *The Case for Bureaucracy. A Public Administration Polemic*, Chatham 2004⁴, S. 62.

09 Siehe dazu auch Charles T. Goodsell's Aussage, dass Bürokratie zu einem Synonym für schlechtes Regieren geworden ist, ebd., S. 139.

10 Siehe dazu einschlägig William A. Niskanen, *Bureaucracy and Representative Government*, Chicago 1971. Siehe auch ders., *Bureaucrats and Politicians*, in: *Journal of Law and Economics* 3/1975, S. 617–643.

11 Die üblichen Schlagworte sind „Der Mensch im Labyrinth der Bürokratie“, „Bürokratiekosten“ oder die „Verplanung aller Lebensbereiche“.

12 Ich lasse mich hier inspirieren durch die Aufstellung von Werner Jann, *Bürokratieabbau*. Über einige Missverständnisse der aktuellen Debatte, in: *Wirtschaftsdienst* 10/2005, S. 1–5, hier S. 1. Er bezieht sich dabei auf die Übersichtsstudie von Renate Mayntz, *Gesetzgebung und Bürokratisierung*. Wissenschaftliche Auswertung der Anhörung zu Ursachen einer Bürokratisierung in der öffentlichen Verwaltung, Köln 1980.

Transparenz über Entscheidungsprozesse und mangelndes Kostenbewusstsein. Ein Industrieverband etwa kann durch die Forderung nach Subventionierung das Engagement des Staates im Bereich der Wirtschaft einfordern und sich dann über die Bürokratisierung der Antragsverfahren und Nachweispflichten zum Erhalt öffentlicher Gelder erregen.

Möchte man den Begriff „Bürokratie“ nicht nur als Kampfbegriff verwenden, um eine allgemeine Unzufriedenheit auszudrücken, kommt man um eine genaue Begriffsbestimmung nicht herum.

WAS IST BÜROKRATIE?

Überraschenderweise fällt es Kritikern der Bürokratie oft schwer, zu definieren, was Bürokratie eigentlich genau ist. In der Not behelfen sich die Beleseneren unter ihnen mit einer Merkmalsliste, die der Soziologe Max Weber vor über einem Jahrhundert aufgestellt hat. Demnach werden Bürokratien durch fixierte Regeln – „Gesetze“ oder „Verwaltungsreglements“ – strukturiert, an die sich die „Amtsträger“ zu halten haben. Damit jederzeit überprüft werden kann, ob Kompetenzen nicht überschritten werden, dokumentiert eine Bürokratie ihre Entscheidungen in „Akten“. Dieses Prinzip wird durch ein „fest geordnetes System von Über- und Unterordnung“ abgesichert, bei dem die „unteren durch die oberen“ beaufsichtigt werden. Die „Amtsträger“ werden durch „Fachschulungen“ auf die Ausübung ihrer Tätigkeiten vorbereitet. Die „amtliche Tätigkeit“ nimmt dabei die „gesamte Arbeitszeit“ des Angestellten in Anspruch.¹³

Diese webersche Merkmalsliste hat den Vorteil, dass man in einer mehr oder minder freien Assoziation erst einmal alles aufzählen kann, was einem zum Thema Bürokratie ein- und auffällt.

13 Schon bei einer oberflächlichen Lektüre fällt auf, dass in der Gliederungsübersicht die Merkmalsliste als „spezifische Funktionsweise der modernen Bürokratie“ eingeführt wird, dann aber im Fließtext von der „spezifischen Funktionsweise des modernen Beamtentums“ die Rede ist. Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1976 [1921/22], S. 551. Die Bürokratiethorie Max Webers ist unendlich mal nacherzählt worden. Siehe nur beispielhaft für lesenswerte Darstellungen Giuseppe Bonazzi, *Geschichte des organisatorischen Denkens*, Wiesbaden 2008, S. 170–176; Alfred Kieser, *Max Webers Analyse der Bürokratie*, in: ders./Mark Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien*, Stuttgart 2006, S. 63–92, hier S. 71–78.

Der Nachteil solcher Listen ist, dass sie immer nur eine unterkomplexe Ordnung bieten. Man bekommt keinen Eindruck davon, was besonders wichtig ist und wie alles miteinander zusammenhängt. Um zu begreifen, was Verfechter und Kritiker unter Bürokratie verstehen und welche Alternative es gibt, muss man sich zwangsläufig mit einem bestimmten Merkmal befassen: der sehr eigenen Form der Bildung von Regeln.

Betrachtet man, was Verfechter und Kritiker als den Kern von Bürokratien ausmachen, stößt man auf eine ganz eigene Form von Regeln: „Wenn-Dann-Programme“. Durch diese wird festgelegt, was getan werden muss, wenn ein bestimmter, vorher definierter Impuls registriert wird. Klingt kompliziert, ist aber im Prinzip ganz einfach: Wenn ein Antrag auf Wohngeld im Sozialamt eingeht, schaut ein Sachbearbeiter nach, ob die Kriterien für eine Zahlungsanweisung erfüllt sind. Wenn eine Ordnungsamtsmitarbeiterin überprüft, ob ein Auto korrekt geparkt ist, sieht sie in der Straßenverkehrsordnung nach, ob sie einen Strafzettel ausstellen muss. Wegen der festen Kopplung zwischen der Bedingung einer Entscheidung – dem „Wenn“ – und ihrer Ausführung – dem „Dann“ – werden diese Regeln in der Organisationstheorie auch als „Konditionalprogramme“ bezeichnet.

Wir sind jeden Tag, innerhalb und außerhalb von Organisationen, mit Hunderten, wenn nicht Tausenden von Konditionalprogrammen konfrontiert. Wenn ein Kind morgens nicht in die Schule gehen will, dann verweist man am besten auf die verbindliche Schulpflicht, um die Situation zu entschärfen. Wenn man in einem Büro, an einem Fließband oder an einer Supermarktkasse arbeitet, muss man sich an die Vorgaben der häufig in Technik fixierten Organisationsregeln halten, die im Detail vorschreiben, was in welchem Fall zu tun ist. Wenn man am Abend nach einem Feierabendbier nach Hause fährt, muss man darauf achten, dass der Alkoholpegel eine bestimmte Grenze nicht überschreitet. Sich in der modernen Gesellschaft zurechtzufinden, bedeutet zu einem erheblichen Teil, sich bewusst oder unbewusst an eine Vielzahl von Konditionalprogrammen anzupassen.

Zentral für die Bestimmung von Bürokratien ist, dass sich diese Wenn-Dann-Regeln nicht, wie in den meisten Stammes- oder auch in manchen Feudalgesellschaften, mit der Zeit eingeschlichen haben, sondern durch Entscheidungen

mit verbindlicher Wirkung fixiert wurden. Wie diese Entscheidungen über Wenn-Dann-Regeln zustande kommen, kann sehr unterschiedlich sein: Sie können von einem Diktator bestimmt, von Parlamenten durch Gesetze vorgeschrieben, durch Verwaltungen als Verordnungen erlassen, zwischen Kooperationspartnern über Verträge festgelegt oder in Organisationen als Mitgliedschaftsbedingungen fixiert werden. Auf der Ebene des Staates werden solche Formen der Festlegung von Wenn-Dann-Programmen als „Legalität“ bezeichnet, auf der Ebene von Organisationen als „Formalität“.

Wenn in einer Bürokratie Wenn-Dann-Regeln fixiert sind, stellt sich die Frage, wer für die Einhaltung der Regeln zu sorgen hat. Man kann darauf hoffen, dass Menschen den Sinn von Regeln von selbst einsehen und untereinander für deren Einhaltung sorgen. Aber gerade bei Gesetzen erhöht es die Bereitschaft zum Einhalten derselben enorm, wenn der Staat über einen eigenen Zwangsapparat verfügt, der die Motivation zur Gesetzestreue sicherstellt. Auch wenn man als Anarchokapitalist das Konzept der verpflichtenden Steuerzahlung für staatlich organisierten Diebstahl hält, verfügt der verhasste Staat mit der Androhung von Strafzahlungen, der Pfändung von Privateigentum und in letzter Konsequenz dem Einsatz von Polizeigewalt über überzeugende Mittel, um die Folgebereitschaft zu erhöhen.

Im Gegensatz dazu verfügen Organisationen gegenüber ihren Mitgliedern über ein deutlich subtileres Instrument, um das Befolgen bürokratischer Regeln sicherzustellen: Sie machen die Orientierung an den Regeln zur Mitgliedschaftsbedingung. Wer die Regeln befolgt, darf bleiben, wer diese offen ablehnt oder sich allzu häufig bei einem Verstoß gegen sie erwischt, muss gehen. Organisationen brauchen, abgesehen von Armeen, Polizeien und Unternehmen, die in Kriegszeiten auch auf die Zwangsrekrutierung von Mitgliedern setzen, keine eigenen Gewaltspezialisten, um Folgebereitschaft herzustellen. Es reicht aus, direkt oder indirekt mit der Entlassung zu drohen, wenn ein Mitglied nicht bereit ist, sich an die bürokratischen Regeln zu halten. Weil in einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung die allermeisten Menschen darauf angewiesen sind, ihre Arbeitskraft zu verkaufen, und die Tätigkeit in anderen Organisationen vergleichbaren Restriktionen unterliegt, handelt es

sich um einen wirkmächtigen Mechanismus, um die Folgebereitschaft gegenüber bürokratischen Regeln zu erhöhen.

LOB DER BÜROKRATIE

Weil Bürokratie offensichtlich zum „Sündenbock der verwalteten Welt“ geworden ist, wird, so schon der Philosoph und Soziologe Theodor W. Adorno, häufig übersehen, welche Vorzüge die Bürokratie am Ende auch für die Bürger hat.¹⁴ Durch die konsequente Durchprogrammierung der Organisation mit Wenn-Dann-Regeln können enorme Effizienzvorteile erzielt werden. Wenn vorgeschrieben ist, wie genau in einer spezifischen Situation zu handeln ist, dann zögert eine Verwaltungssachbearbeiterin, ein Vertriebsmitarbeiter oder eine Polizistin nicht lange, sondern handelt unverzüglich entsprechend der vorgegebenen Regeln. Die Regeleinhaltung lässt sich einfach durch Vorgesetzte kontrollieren und die Vorgehensweise gut in Akten dokumentieren. Wenn die Wenn-Dann-Programme präzise bestimmt sind und sich nicht widersprechen, erspart sich die Organisation Reibungsverluste. Ein „voll entwickelter bürokratischer Mechanismus“, so das Diktum Max Webers, ist durch seine „Präzision“, „Schnelligkeit“, „Aktenkundigkeit“, „Einheitlichkeit“, „straffe Unterordnung“ und „Ersparnis an Reibungen“ allen anderen Formen von Organisation weit überlegen.¹⁵ Eine bürokratische Organisation, so jedenfalls die Vorstellung im Anschluss an Max Weber, kann wie eine gut geölte Maschine funktionieren.¹⁶

Das ist ein Grund, weshalb das Hauptmerkmal von Bürokratien – die Entscheidungsfindung anhand von Wenn-Dann-Programmen – nicht nur als „Erfolgsrezept“ für Verwaltungen, sondern gerade auch für Unternehmen empfohlen wird.¹⁷ Die Vorteile von Sachlichkeit, Unpersönlichkeit

¹⁴ Theodor W. Adorno, Individuum und Organisation, in: ders., Soziologische Schriften 1, Frankfurt/M. 1979, S. 440–457, hier S. 440f.

¹⁵ Weber (Anm. 13), S. 561 f. Als weitere Vorteile erwähnt Max Weber die „Kontinuitätlichkeit“ und die „Diskretion“ von Bürokratien.

¹⁶ Siehe dazu John William Ward, The Ideal of Individualism and the Reality of Organizations, in: Earl F. Cheit (Hrsg.), The Business Establishment, New York 1964, S. 37–76, hier S. 37 ff.

¹⁷ Siehe als frühen Überblick Hans Paul Bahrdt, Industriebürokratie. Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebs und seiner Angestellten, Stuttgart 1958. Siehe für einen frühen kurzen Vergleich Albert Schnettler/Heinz Ahrens,

und Berechenbarkeit könnten sich nicht nur Behörden, sondern auch Betriebe zunutze machen.¹⁸ Die ganz großen Unternehmen seien, so Max Weber, selbst „normalerweise unerreichte Muster“ bürokratischer Organisationen.¹⁹ Wer sich die Effizienzvorteile bürokratischer Regeln vor Augen führen will, muss sich nur die fast ausschließlich über Wenn-Dann-Programme geregelte Fertigung und Montage eines Autos anschauen.

Die Vorteile von Bürokratien finden ihren Ausdruck nicht nur in Bezug auf Präzision, Effizienz und Schnelligkeit in der Leistungserbringung von Organisationen, sondern bringen auch für die Bürger eines Staates Vorteile mit sich. Man kann mit guten Gründen davon ausgehen, dass es eine freiheitliche, demokratische und rechtsstaatliche Gesellschaft nicht ohne eine funktionierende Bürokratie gibt. Die Möglichkeit, nachts ohne Angst durch die Straßen zu laufen, setzt eine gut funktionierende Polizei voraus. Die Option, Parteien zu wählen, basiert auf einer korrekten Registrierung der Wahlberechtigten, einer rechtzeitigen Verschickung von Wahlunterlagen und funktionierenden Mechanismen zur Verhinderung von Wahlbetrug. Nur durch die Bürokratie kann die Gleichbehandlung vor einer Verwaltung, einem Gericht oder der Polizei nach allgemein gültigen Regeln sichergestellt werden.

Vermutlich stimmt die Wahrnehmung, dass sich viele Verwaltungen mehr bürokratische Regeln geben als vergleichbar große Unternehmen. Das hängt aber nicht mit der Regelungswut von Beamten zusammen, sondern damit, dass sie als staatliche Instanzen anderen Rechtfertigungszwängen unterliegen. Wenn Gleichheit vor dem Gesetz hergestellt werden muss, die ordnungsgemäße Verwendung von Steuergeldern gesichert werden soll und Karrieren nicht von persönlichen Beziehungen abhängig gemacht werden dürfen, bedeutet dies zwangsläufig mehr bürokratische Regeln als in einem Familienunternehmen, in dem die Gründerin deutlich weniger Rechenschaftspflichten hat. Man muss Bürokratie also immer in Kauf nehmen, wenn man in einem

Rechtsstaat leben will, der die Gleichbehandlung seiner Bürger garantiert.²⁰

Die Gegenbegriffe zu einer konsequenten Anwendung von bürokratischen Regeln sind Nepotismus, Vetternwirtschaft und Korruption. Was es bedeutet, in einer Gesellschaft zu leben, in der persönliche Beziehungen auch in politischen und rechtlichen Beziehungen entscheidend sind, kann man in Nigeria, Kuba, Russland oder neuerdings auch in den USA erleben. Zwar existieren auch in diesen Ländern bürokratische Regeln, weil die Bürokratie zu einem modernen Staat dazugehört, aber die Bürokratie stellt keinen Schutz der Bürger dar, sondern dient Mitarbeitern in der Verwaltung, der Polizei oder Armee dazu, sich persönliche Vorteile zu verschaffen.

FOLGEN DER ZERSTÖRUNG EINER BÜROKRATIE

Wenn die alltägliche Frustration über die Bürokratie zu groß wird, kann es helfen, sich Staaten vor Augen zu führen, in denen versucht wurde, die bürokratische Verwaltung zu zerlegen. Die Stoßrichtung der Bürokratiekritiker ist dabei immer die gleiche. Die Regierungsspitze regiert nicht über Gesetze, sondern setzt ihre Maßnahmen per Exekutivorder durch. Der Sturm aus einer Vielzahl von Entscheidungen lässt kaum Raum für öffentliche Kritik und richterliche Überprüfung. Um die Möglichkeiten der Verfassungs- und Verwaltungsgerichte zu blockieren, werden Richterposten nicht mehr primär nach Qualifikationen, sondern nach politischer Anpassbarkeit besetzt. Regierungsangestellte werden nach willkürlichen Kriterien entlassen, und Behörden mit kritischen Beamten werden ganz geschlossen, um durch eine Atmosphäre der Angst die Anpassungsbereitschaft an die neuen Verhältnisse sicherzustellen. Um Widerstände aus den Regionalregierungen oder Kommunalbehörden zu verhindern, werden diese schrittweise entmachtet und Entscheidungskompetenzen in der Zentralregierung gebündelt. Anstelle eines an Recht und Ordnung orientierten Staates dominiert in der politischen Entscheidungsfindung zunehmend ein improvisierender, erratischer, beinahe anarchistischer Stil. Der Prototyp einer solchen Gleichschaltung

Verwaltung im Bereich des Unternehmens, in: Fritz Morstein Marx (Hrsg.), *Verwaltung. Eine einführende Darstellung*, Berlin 1965, S. 18–33.

¹⁸ Zu den Kriterien siehe Karl Gabriel, *Analysen der Organisationsgesellschaft*, Frankfurt/M. 1979, S. 32.

¹⁹ Weber (Anm. 13), S. 561 f.

²⁰ Das ist auch das Argument von Barry L. Bozeman, *Bureaucracy and Red Tape*, Upper Saddle River 2000; siehe dazu auch Goodsell (Anm. 8), S. 64.

der Verwaltung ist der NS-Staat, an dessen Beispiel sich die Aushöhlung zentraler bürokratischer Prinzipien wie durch ein Brennglas studieren lässt.²¹

Das Resultat dieser politisch gewollten Erosion bürokratischer Prinzipien ist eine hohe Unsicherung der Mitarbeiter in der Verwaltung. Anstatt sich bei Verwaltungshandlungen an Gesetzen zu orientieren, wird der politische Wille der politischen Führung antizipiert und zunehmend zum Maßstab des praktischen Verwaltungshandelns erhoben.²² Durch die Aushöhlung bürokratischer Prinzipien, die Schließung und Neugründung von Behörden sowie die zunehmende Politisierung der verbleibenden Verwaltung existieren kaum noch klare Zuständigkeiten. In der Folge konkurrieren unterschiedliche Regierungsstellen immer stärker miteinander. So entsteht aus einer Bürokratie mit klaren Kompetenzzuteilungen eine Polykratie, eine Herrschaft der Vielen, in der zentrale Verwaltungseinheiten, mächtige Wirtschaftsunternehmen, neu geschaffene Sonderbeauftragte und Parteigliederungen versuchen, ihren Einflussbereich auf Kosten der anderen auszuweiten.²³ Diese Dynamik führt zu politischer Radikalisierung, weil alle versuchen, sich bei einem starken Führer mit besonders extremen Maßnahmen zu profilieren.

21 Vgl. Jane Caplan, *Government Without Administration. State and Civil Service in Weimar and Nazi Germany*, Oxford 1988, S. 131 ff. Frieder Günther macht darauf aufmerksam, dass im NS-Staat nicht die Vorstellung eines auf Recht und Ordnung basierenden, autoritären Verwaltungsstaats dominierte, sondern der Nationalsozialismus eher eine „destruktiv-anarchistische, regellose Seite“ zeigte. Siehe Frieder Günther, *Verwaltungsstaat. Die Verwaltungskultur der Deutschen Innenministerien 1919–1975*, Göttingen 2025, S. 109.

22 Dahinter verbirgt sich die klassische Unterscheidung zwischen Maßnahmenstaat und Normenstaat bei Ernst Fraenkel, *The Dual State. A Contribution to the Theory of Dictatorship*, New York–Oxford 1941. Auffällig ist jedoch auch, dass der Normenstaat stark durch eine Anpassung an die NS-Ideologie geprägt war und klassische Verwaltungsregeln zunehmend erodierten. Siehe dazu Wolf Gruner/Armin Nolzen, Editorial, in: dies. (Hrsg.), *Bürokratien. Initiative und Effizienz*, Berlin 2001, S. 7–16, hier S. 11.

23 Klassisch Franz Neumann, *Behemoth. Struktur und Praxis des Nationalsozialismus 1933–1944*, Frankfurt/M. 2004⁵.

24 Diese Lesart des NS-Staats findet man bei Sven Reichardt/Wolfgang Seibel, *Radikalität und Stabilität: Herrschen und Verwalten im Nationalsozialismus*, in: dies. (Hrsg.), *Der prekäre Staat. Herrschen und Verwalten im Nationalsozialismus*, Frankfurt/M.–New York 2011, S. 7–27.

25 In diese Richtung argumentierend Martin Broszat, *Der Staat Hitlers. Grundlegung und Entwicklung seiner inneren Verfassung*, München 1969, S. 439.

Auf den ersten Blick kann diese politisch gewollte Erosion bürokratischer Prinzipien als Prozess hin zu einem agileren und handlungsfähigeren Staat verstanden werden.²⁴ Die Befreiung von hemmenden Zuständigkeitsbegrenzungen kann insbesondere an der Spitze von Organisationen enorme Initiativkraft freisetzen. Das Erreichen der politischen Ziele ist dabei wichtiger als die Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns. Um ambitionierte Ziele zu erreichen, können einschränkende bürokratische Regeln ignoriert und aufwendige Prüfverfahren ausgesetzt werden. Auf den zweiten Blick wird jedoch deutlich, dass die Effizienz des Staates schrittweise nachlässt. Anstatt sich auf für alle verbindliche Wenn-Dann-Programme zu verlassen, muss die Vorgehensweise immer mehr improvisiert werden. Wenn die Mitarbeiter im Unklaren über die Zielrichtung sind, ist die Hierarchie zunehmend gefordert, situativ zu entscheiden. Die Auflösung klarer Zuständigkeiten führt dazu, dass immer mehr Energie für Abgrenzungskämpfe, Reviersicherungen und Expansionsbestrebungen aufgewendet werden muss.²⁵

Besonders hoch sind die Kosten jedoch bei den Adressaten der Verwaltungsentscheidungen. Zwar können sich einzelne Personen durch wohlgefälliges Verhalten, eine übertriebene Darbietung politischer Unterstützung oder Geldzahlungen an einflussreiche Politiker Privilegien sichern, doch der Großteil der Bürger muss hinnehmen, dass die Entscheidungen der Verwaltungen unberechenbar geworden sind. Nur Bürokratien können garantieren, dass staatliche Entscheidungen ohne partikularistische Bevorzugung einzelner Personen getroffen werden. Wer die Idee eines Rechtsstaats befürwortet, in dem alle die gleichen Rechte und Pflichten haben, muss – so schwer es fallen mag – zwangsläufig auch „ja“ zur Bürokratie sagen.

STEFAN KÜHL

ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld.

APuZ Live-Podcast

Pazifismus

Eine Haltung nur für Friedenszeiten?

Der APuZ-Podcast live auf der Leipziger Buchmesse 2026



Fr., 20. März / 11:25 - 12:10 Uhr / Forum Offene Gesellschaft (Halle 5, K500)

Der Philosoph Olaf Müller (HU Berlin) im Gespräch mit
dem Historiker Daniel Hedinger (Universität Leipzig),
moderiert von der Journalistin Nhi Le.

ABSTURZ EINES ÜBERHOLTEN MODELLS

Reformen gegen die Strukturkrise der deutschen Wirtschaft

Daniel Stelter

Deutschland befindet sich am Beginn des Jahres 2026 in der längsten Stagnationsphase seiner Nachkriegsgeschichte. Nach zwei Jahren Rezession in Folge – 2023 sank das Bruttoinlandsprodukt (BIP) um 0,9 Prozent, 2024 um 0,5 Prozent – gelang 2025 ein kümmerliches Miniwachstum von lediglich 0,1 Prozent.⁰¹ Seit 2019 ist die deutsche Wirtschaft nicht mehr gewachsen. Das BIP pro Kopf lag 2024 unter dem Niveau von 2018, der Abstand zum langfristigen Wachstumstrend beträgt bereits 6,5 Prozent.⁰² Die Industrieproduktion ist seit 2018 rückläufig. Besonders energieintensive Branchen wie die Chemie- oder Metallindustrie befinden sich in einem beschleunigten Niedergang. Ein Ende dieser Abwärtsbewegung ist gegenwärtig nicht absehbar – grundlegende und einschneidende Reformen in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen sind daher unausweichlich.

GRUNDLEGENDE STRUKTURKRISE

Die deutsche Industrie, traditionell das Rückgrat der Volkswirtschaft, befindet sich in einem dramatischen Schrumpfungsprozess. 2024 wurden allein rund 70 000 Industriearbeitsplätze abgebaut. Seit 2019 sind 217 000 Arbeitsplätze in der Industrie verloren gegangen, ein Rückgang um 3,8 Prozent.⁰³ Das Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in Düsseldorf sieht darin „ein klares Zeichen einer Deindustrialisierung“. ⁰⁴ Die Industrieproduktion liegt heute unter dem Niveau von 2015, der Anteil der Industrie an der Bruttowertschöpfung ist von 25 Prozent im Jahr 2015 auf nur noch 19 Prozent gesunken.⁰⁵

Besonders dramatisch ist die Situation in der deutschen Schlüsselindustrie, dem Automobilbau. Zwischen dem dritten Quartal 2024 und dem dritten Quartal 2025 schrumpfte die Beschäftigung um 6,3 Prozent, 48 800 Jobs fielen binnen eines Jahres weg. Fast jeder zweite verlorene In-

dustriearbeitsplatz entfiel auf die Autoindustrie. Mit 721 400 Beschäftigten erreicht die Branche den niedrigsten Stand seit dem zweiten Quartal 2011.⁰⁶

Die angekündigten Stellenstreichungsprogramme großer Unternehmen werden die Situation weiter verschärfen: Volkswagen plant den Abbau von 35 000 Stellen bis 2030, bei Bosch sind es 22 000 Stellen, und Thyssenkrupp Steel will von 27 000 auf 16 000 Beschäftigte schrumpfen.

Zusätzlich verliert Deutschland sein Selbstverständnis als Investitionsstandort. Nach der Konjunkturumfrage 2025 der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) planen in der Industrie nur noch 22 Prozent der Betriebe höhere Investitionen, während fast 40 Prozent sie zurückfahren.⁰⁷ Statt in Innovation und Wachstum zu investieren, konzentrieren sich viele Unternehmen lediglich auf Ersatzinvestitionen – ein deutliches Alarmsignal für die Wettbewerbsfähigkeit.

Seit 2021 sind mehr als 300 Milliarden Euro an Investitionen aus Deutschland abgeflossen, während im Gegenzug die Summe der ausländischen Direktinvestitionen auf einen Tiefstand von 15 Milliarden Euro gesunken ist und damit die geringe Standortattraktivität kennzeichnet.⁰⁸ Auch deutsche Unternehmen investieren zunehmend im Ausland statt im eigenen Land. Der Kapitalstock in Deutschland – also der Bestand an Straßeninfrastruktur, Schienennetz und Brücken, Fabrikgebäuden, Anlagen oder Maschinen – ist massiv gealtert. Nur in Großbritannien ist er noch älter als in Deutschland.⁰⁹ Das ist besonders problematisch, da der Zusammenhang zwischen einem modernen Kapitalstock und der Produktivität eindeutig belegt ist.

Im IMD Competitiveness Ranking des International Institute for Management Development in Lausanne ist Deutschland von Platz 6 im Jahr 2014 auf Platz 24 im Jahr 2024 abgestürzt.¹⁰ Von großer Tragweite sind dabei vor allem die Bewertungen für Unternehmenseffizienz (Platz 35) und

Regierungseffizienz (Platz 32). Deutschland gehört damit nicht mehr zur globalen Spitzengruppe, sondern allenfalls zum oberen Mittelfeld der nationalen Standorte in der Welt.

Die DIHK-Konjunkturumfrage 2025 offenbart das Ausmaß der Krise: 60 Prozent der Unternehmen sehen in den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen ihr größtes Geschäftsrisiko. 37 Prozent der Industriebetriebe planen oder realisieren bereits Kapazitätseinschränkungen oder eine Abwanderung ins Ausland. Bei energieintensiven Unternehmen sind es 45 Prozent, bei Großunternehmen mit über 500 Beschäftigten sogar fast zwei Drittel. Diese Entwicklung hat sich kontinuierlich verschärft: 2022 lag der Wert noch bei 21 Prozent, 2023 bei 32 Prozent.¹¹

China, früher ein guter Kunde, ist zunehmend zum harten Wettbewerber geworden. Das Land attackiert deutsche Unternehmen in den Kernbranchen – und dies nicht nur mit deutlich günstigeren Kosten, sondern zunehmend auch mit gleichwertiger oder sogar überlegener Technologie.

URSACHEN DER STRUKTURKRISE

Alles deutet darauf hin, dass es sich nicht um ein konjunkturelles Problem handelt. Wir haben es mit einer handfesten Strukturkrise des Standorts Deutschland zu tun, die mehrere Ursachen hat.

Demografisches Risiko

Die demografische Entwicklung stellt Deutschland vor gewaltige Herausforderungen. Innerhalb der nächsten 15 Jahre werden 13,4 Millionen Erwerbspersonen das gesetzliche Rentenalter von 67 Jahren überschreiten. Die Zahl der über 67-Jährigen wird von derzeit 16,4 Millionen auf mindestens 20,0 Millionen bis Mitte der 2030er Jahre steigen. Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (20–66 Jahre) wird bis 2030 um 2,6 bis 3,5 Millionen schrumpfen. Bis 2050 wird ihre Zahl je nach Szenario auf nur noch 43,2 bis 47,4 Millionen sinken – dem Arbeitsmarkt stünden dann bis zu 8,6 Millionen Menschen weniger zur Verfügung.¹²

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg prognostiziert, dass das Erwerbspersonenpotenzial bis 2060 um 11,7 Prozent schrumpfen wird: von 45,7 Millionen auf 40,4 Millionen.¹³ Der Altenquotient, also das Verhältnis von Rentnern zu Erwerbsfähigen, wird bis 2060 von derzeit 39 Rentnern auf bis zu 64 Rentner pro 100 Erwerbsfähige steigen.¹⁴ Diese Entwicklung wird durch eine hohe Zahl an Auswanderern verschärft: Jedes Jahr kehren mehr als 200 000 Deutsche der Heimat den Rücken – darunter vor allem jüngere und überdurchschnittlich qualifizierte Menschen.¹⁵

01 Vgl. Rezession schwerer als bislang angenommen, 30.7.2025, www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunktur/rezession-daten-bruttoinlandsprodukt-100.html; Deutsche Wirtschaft verliert laut IfW zunehmend Wachstumspotenzial, 18.12.2025, www.handelsblatt.com/100185026.html.

02 Vgl. Die Deindustrialisierung beschleunigt sich. Zweites Rezessionsjahr in Folge, 15.1.2025, www.gesamtmetall.de/die-deindustrialisierung-beschleunigt-sich.

03 Vgl. Industrierezession hält an – 70 000 Stellen im Jahr 2024 abgebaut, 26.2.2025, www.ey.com/de_de/newsroom/2025/02/ey-industrie-barometer-q4; Deutsche Industrie baut 100 000 Jobs binnen eines Jahres ab, 7.6.2025, www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/konjunktur-deutsche-industrie-baut-100000-jobs-binnen-eines-jahres-ab/100133618.html.

04 Vgl. Ökonom sieht „klares Zeichen“ der Deindustrialisierung Deutschlands, 2.4.2025, <https://industriemagazin.at/news/oekonom-sieht-klares-zeichen-einer-deindustrialisierung-in-deutschland>.

05 Vgl. Robert Lehmann/Timo Wollmershäuser, Struktureller Wandel im Verarbeitenden Gewerbe: Produktion unterzeichnet Bruttowertschöpfung, in: ifo Schnelldienst 2/2024, S. 55–60.

06 Vgl. Fast 50 000 weniger Jobs in der Autobranche, 20.11.2025, www.tagesschau.de/wirtschaft/arbeitsmarkt/beschaeftigung-jobs-autobranche-100.html.

07 Vgl. Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK), Wachstum? – Fehlanzeige! DIHK-Konjunkturumfrage Jahresbeginn 2025, Berlin 2025.

08 Vgl. Christian Rusche, Deindustrialisierung: Aktuelle Entwicklung von Direktinvestitionen, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), IW-Kurzbericht 15/2024.

09 Vgl. Veralterter Kapitalstock gefährdet Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit, 31.5.2023, www.vfa.de/de/presse/pressemitteilungen/pm-015-2023-veralteter-kapitalstock-gefahrdet-deutschlands-wettbewerbsfaehigkeit.html.

10 Vgl. Jana-Sophie Brüntjen, Wirtschaftsstandort Deutschland fällt weiter zurück, 18.6.2024, www.handelsblatt.com/politik/100046096.html.

11 Vgl. DIHK, Steiniger Weg aus der Krise. DIHK-Konjunkturumfrage Herbst 2025, Berlin 2025.

12 Vgl. 13,4 Millionen Erwerbspersonen erreichen in den nächsten 15 Jahren das gesetzliche Rentenalter, 3.9.2025, www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/08/PD25_N048_13.html.

13 Vgl. Bis 2060 fünf Millionen Arbeitskräfte weniger, 5.5.2023, www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunktur/arbeitsmarkt-prognose-fachkraeftemangel-100.html.

14 Vgl. Bevölkerung im Erwerbsalter sowie Seniorinnen und Senioren, www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Aspekte/demografie-altenquotient.html.

15 Vgl. Daniel Stelter, Deutschland hat ein Abwanderungsproblem, 12.3.2023, www.handelsblatt.com/29030504.html.

Produktivitätskrise

Die Arbeitsproduktivität in Deutschland legte von 2020 bis 2024 im Jahresdurchschnitt gerade einmal um 0,3 Prozent zu. Um den Rückgang der Erwerbsbevölkerung zu kompensieren und das Pro-Kopf-Einkommen wie in den vergangenen drei Dekaden um durchschnittlich 1,2 Prozent pro Jahr steigen zu lassen, wäre jedoch ein Produktivitätswachstum von jahresdurchschnittlich 1,8 Prozent erforderlich. Das sogenannte Potenzialwachstum der Wirtschaft – also das Wachstum, das nachhaltig erreicht werden kann – ist auf nur noch 0,5 Prozent pro Jahr gesunken.¹⁶

Noch dramatischer ist der langfristige Vergleich mit den USA. Während Deutschland beim BIP pro Kopf 2011 noch 75 Prozent des US-Niveaus erreichte, sind es heute nur noch 68 Prozent. Hätte sich die deutsche Wirtschaft wie jene der USA entwickelt, läge das inflationsbereinigte BIP pro Kopf um rund 4000 Euro höher.¹⁷

Die Ursachen der Produktivitätsschwäche sind vielfältig: Die Tertiärisierung – die Verschiebung vom produktiven Industriesektor zum weniger produktiven Dienstleistungssektor – erklärt einen erheblichen Teil des Rückgangs. Das Horten von Arbeitskräften, die Verlangsamung des normalen Strukturwandels in der Wirtschaft durch niedrige Zinsen, rückläufige Investitionen und ein alternder Kapitalstock verstärken das Problem.

Besonders gravierend sind die Bürokratiekosten. Nach Schätzungen des Ifo-Instituts in München entgehen Deutschland durch überbordende Bürokratie bis zu 146 Milliarden Euro pro Jahr an Wirtschaftsleistung.¹⁸ Der Normenkontrollrat beziffert die direkten Bürokratiekosten auf etwa 64 bis 67 Milliarden Euro jährlich.¹⁹

Energiepolitik als Standortnachteil

Unternehmen in Deutschland zahlen mit durchschnittlich 17,8 Cent pro Kilowattstunde (bei Neu-

abschlüssen 2025) rund 25 Prozent mehr für Strom als der europäische Mittelwert. Schon 2024 lag der durchschnittliche Industriestrompreis mit 14 Cent je Kilowattstunde deutlich über dem europäischen Durchschnitt von zwölf Cent. Länder wie Frankreich (acht Cent), Spanien (neun Cent) oder Norwegen (fünf Cent) liegen weit darunter. Selbst mit staatlichen Vergünstigungen liegen energieintensive Unternehmen bei 10,47 bis 11,69 Cent/kWh.²⁰

Das DIHK-Energiewende-Barometer 2025 zeichnet ein düsteres Bild: 41 Prozent aller Unternehmen und 63 Prozent der Industrieunternehmen sehen ihre Wettbewerbsfähigkeit in Gefahr. Die hohen Energiepreise sind damit zu einem Hauptproblem für die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Standorts geworden.²¹

Die Kosten der Energiewende sind explodiert. Bis zum Jahr 2023 wurden rund 220 Milliarden Euro an EEG-Vergütungen ausgezahlt. Diese wurden zunächst über die EEG-Umlage von den Verbrauchern mit ihrer Stromrechnung gezahlt, später über den Bundeshaushalt finanziert.²² Die Fertigstellung der Transformation wird laut einer aktuellen Studie bis 2050 4,8 bis 5,4 Billionen Euro kosten. Um das zu kompensieren, müssten sich die jährlichen privaten Investitionen in den Sektoren Energie, Industrie, Gebäude und Verkehr mehr als verdoppeln – von rund 82 Milliarden Euro im Mittel der Jahre 2020 bis 2024 auf mindestens 113 bis 316 Milliarden Euro im Jahr 2035.²³ Diese Kosten sind für die deutsche Wirtschaft nicht zu verkraften.

Bildungskrise

Die PISA-Studie 2022 dokumentiert einen gravierenden Leistungsabfall: In Mathematik erreichten deutsche 15-Jährige 475 Punkte, ein Minus von 25 Punkten gegenüber 2018 und nur noch knapp über dem OECD-Durchschnitt von 472 Punkten. In der Lesekompetenz kamen deutsche Schülerinnen und Schüler auf 480 Punkte (Minus 18 Punk-

¹⁶ Vgl. Produktivitätslücke ist schwer zu schließen, 8.9.2025, www.iwd.de/artikel/produktivitaetsluecke-ist-schwer-zu-schliessen-661090.

¹⁷ Vgl. Moritz Koch/Julian Olk/Jakob Bonke, Europas Niedergang? Der Mythos vom abgehängten Kontinent, 22.12.2025, www.handelsblatt.com/100181774.html.

¹⁸ Vgl. Bürokratie in Deutschland kostet jährlich 146 Milliarden Euro an Wirtschaftsleistung, 14.11.2024, www.ifo.de/pressemitteilung/2024-11-14/buerokratie-deutschland-kostet-jaehrlich-146-milliarden-euro.

¹⁹ Vgl. Normenkontrollrat sieht Trendwende beim Erfüllungsaufwand, 15.10.2025, www.bundestag.de/presse/hib/kurzmeldungen-1116538.

²⁰ Vgl. Energiemarkt aktuell. Entwicklung der Industriestrompreise, 11.2.2025, www.smar.de/page/home/topic-article/444/215830/entwicklung-der-industriestrompreise.

²¹ Vgl. DIHK, 14. Energiewende-Barometer der IHK-Organisation 2025, Berlin 2025.

²² Vgl. Kathrin Witsch, Die Energiewende in Zahlen – der Siegeszug der Erneuerbaren, 6.4.2025, www.handelsblatt.com/100118212.html.

²³ Vgl. David Bothe/Johanna Reichenbach, Neue Wege für die Energiewende („Plan B“), Wissenschaftliche Studie im Auftrag der Deutschen Industrie- und Handelskammer, Berlin 2025.

te) und in den Naturwissenschaften auf 492 Punkte (Minus 11 Punkte). Damit liegen die Leistungen in Mathematik und Lesen so niedrig wie noch in keiner bisherigen PISA-Runde; in den Naturwissenschaften entsprechen sie in etwa dem Niveau der frühen 2000er-Jahre und sind niedriger als in allen PISA-Studien seit 2006.²⁴ Das Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen zeigt in seiner Studie IQB-Bildungstrend 2024: Neuntklässler verloren durchschnittlich 24 Kompetenzpunkte in Mathematik – faktisch etwa ein Jahr Lernrückstand. 34 Prozent der getesteten Jugendlichen erreichten die Mindestanforderungen für den Mittleren Schulabschluss nicht, ein Anstieg um zehn Prozentpunkte im Vergleich zu 2018.²⁵

Die Zahl der Schulabbrecher hat einen historischen Höchststand erreicht. Im Schuljahr 2023/2024 verließen rund 62 000 Schülerinnen und Schüler die Schule ohne Abschluss – der höchste Stand der vergangenen zehn Jahre.²⁶ Noch schlimmer ist die Situation bei jungen Erwachsenen ohne Berufsabschluss: 2,86 Millionen Menschen im Alter von 20 bis 34 Jahren – das entspricht 19,1 Prozent dieser Altersgruppe – haben keinen Berufsabschluss. Das ist ein Rekordniveau: 2019 waren es noch 2,16 Millionen.²⁷

Überbordender Staatssektor

Der Staat expandiert, während die Privatwirtschaft schrumpft. Die Staatsquote stieg 2024 auf 49,5 Prozent, die Staatsausgaben betrugen über zwei Billionen Euro, bei einem Defizit von über 100 Milliarden Euro.²⁸ Deutschland nähert sich damit der kritischen Schwelle von 50 Prozent, bei der, wie Helmut Kohl einst warnte, der Sozialismus beginne.

Im Jahr 2024 arbeiteten 5,38 Millionen Menschen im öffentlichen Dienst – seit 2012 ein An-

stieg um 584 000 oder 14 Prozent.²⁹ Rechnet man die Beschäftigten der Sozialversicherungen sowie in öffentlich bestimmten Einrichtungen hinzu, ergibt sich ein Anstieg um 943 000 Beschäftigte oder 16 Prozent auf 6,68 Millionen. Besonders bemerkenswert: Während in Fachbereichen wie dem Wohnungswesen Personal abgebaut wurde, explodierte die Stellenzahl in der politischen Führung und der zentralen Verwaltung.³⁰

Die Abgabenquote, also der Anteil von Steuern und Sozialbeiträgen an der Wirtschaftsleistung, stieg 2025 auf einen neuen Rekordwert von 41,5 Prozent des BIP.³¹ Die durchschnittliche Belastung der Einkommen mit Steuern und Abgaben liegt 2025 voraussichtlich bei 52,9 Prozent.³²

ANSATZPUNKTE FÜR EINE TRENDWENDE

Reform des Sozialstaats und der Rentenpolitik

Die demografische Entwicklung macht eine Reform des Rentensystems zwingend erforderlich. Die derzeitige Bundesregierung unter Kanzler Friedrich Merz hat jedoch mit der Festschreibung des Rentenniveaus bei 48 Prozent bis mindestens 2031 die Probleme verschärft. Der Beitragssatz zur Rentenversicherung wird von 18,6 Prozent (2025) auf über 25 Prozent bis 2039 steigen müssen – oder der steuerfinanzierte Zuschuss aus dem Bundeshaushalt muss erhöht werden.

Statt das Renteneintrittsalter anzuheben, hat die Politik mit der Rente mit 63 einen Anreiz für einen früheren Ruhestand geschaffen. Mehr als eine Million Menschen haben davon Gebrauch gemacht. Die verdeckten Staatsschulden – Verpflichtungen für zukünftige Renten, Pensionen und Gesundheit – sind nach Schätzungen auf 19,5 Billionen Euro oder 454 Prozent des Bruttoinlandsprodukts angestiegen.³³

²⁴ Vgl. Florentine Anders, PISA-Studie: Die wichtigsten Ergebnisse, 5. 12. 2023, <https://deutsches-schulportal.de/bildungswesen/die-zehn-wichtigsten-ergebnisse-der-pisa-studie>.

²⁵ Vgl. dies., Tiefstand der Leistungen in Mathematik und Naturwissenschaften, 16. 10. 2025, <https://deutsches-schulportal.de/bildungswesen/iqb-bildungstrend-die-wichtigsten-ergebnisse>.

²⁶ Vgl. Mehr junge Menschen verlassen die Schule ohne Abschluss, 4. 10. 2025, www.zeit.de/gesellschaft/schule/2025-10/schulabschluss-abbrecherquote-statistisches-bundesamt.

²⁷ Vgl. Frank Specht, Fast 2,9 Millionen junge Erwachsene ohne Berufsabschluss, 2. 4. 2024, www.handelsblatt.com/100029468.html.

²⁸ Vgl. Mehr als zwei Billionen Euro öffentliche Ausgaben, 4. 4. 2025, www.tagesschau.de/inland/gesellschaft/oeffentliche-ausgaben-deutschland-2024-100.html.

²⁹ Vgl. Destatis, Öffentlicher Dienst 2024: Mehr Beschäftigte für Bildung und Kinderbetreuung, 17. 6. 2025, www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/06/PD25_212_741.html.

³⁰ Vgl. Tobias Hentze/Björn Kauder, Öffentlicher Dienst: Mehr Personal, noch mehr Bedarf, IW-Kurzbericht 2/2024.

³¹ Vgl. Abgabenquote in Deutschland steigt auf Rekordwert, 15. 12. 2025, www.handelsblatt.com/100181267.html.

³² Vgl. Bund der Steuerzahler, Belastungs-Check 2025, 11. 7. 2025, <https://steuerzahler.de/belastungs-check>.

³³ Vgl. Bernd Raffelhüschen et al., Ehrbarer Staat? Die Generationenbilanz, Stiftung Marktwirtschaft, Argumente zu Marktwirtschaft und Politik 183/2025.

Notwendig wäre eine grundlegende Systemreform: die sofortige Abschaffung der Rente mit 63, die Einführung eines Lebenserwartungsfaktors, der das Renteneintrittsalter automatisch an die steigende Lebenserwartung koppelt, sowie eine wirkliche Reform der Grundsicherung, um deutlich stärkere Arbeitsanreize zu setzen.

Steuern und Abgaben senken

Die hohe Steuer- und Abgabenlast hemmt die Investitionstätigkeit und gefährdet die Wettbewerbsfähigkeit. Die Bundesregierung plant zwar ab 2028 eine sukzessive Senkung der Körperschaftsteuersätze, doch die Belastung bleibt im internationalen Vergleich zu hoch. Der Bundesverband der Deutschen Industrie fordert eine Senkung der Unternehmenssteuerbelastung auf ein international wettbewerbsfähiges Niveau von maximal 25 Prozent, einschließlich einer Anrechnung der Gewerbesteuer auf die Körperschaftsteuer und die vollständige Abschaffung des Solidaritätszuschlags.

Die Sozialbeiträge steigen ungebrems, getrieben durch höhere Sätze in Kranken- und Pflegeversicherung. Höhere Abgaben auf Arbeit verteuern die Beschäftigung und können Neueinstellungen verhindern. Eine Reform des Sozialsystems ist daher dringend erforderlich, um Arbeit wieder lohnender zu machen und die Lohnnebenkosten zu stabilisieren.

Radikaler Bürokratieabbau

Die aktuelle Bundesregierung hat sich zum Ziel gesetzt, die Bürokratiekosten für die Wirtschaft bis Ende der Legislaturperiode um 25 Prozent oder etwa 16 Milliarden Euro zu senken. Das erste „Entlastungspaket“ bringt zunächst jedoch nur 100 Millionen Euro an konkreter Entlastung.³⁴ Das ist völlig unzureichend.

Der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung fordert einen systematischen Bürokratieabbau durch Vereinfachung und Digitalisierung von Informations- und Genehmigungspflichten. Konkret sollten alle Gesetze mit einem Verfallsdatum von maximal zehn Jahren versehen werden, für bestehende Gesetze soll eine Frist von 15 Jahren gelten. Eine „One in, two out“-Regel würde si-

cherstellen, dass für jedes neue Gesetz zwei bestehende Gesetze abgeschafft werden müssen.

Die überfällige Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung und die Einführung des Once-Only-Prinzips, bei dem Daten nur noch einmal mitgeteilt werden müssen, könnten erhebliche Entlastungen bringen.

Energiepolitik neu ausrichten

Deutschland benötigt dringend eine Kehrtwende in der Energiepolitik. Die Diskussion um einen Industriestrompreis zeigt die Problematik: Der von der Bundesregierung beschlossene Zielpreis von fünf Cent pro Kilowattstunde existiert nur auf dem Papier. Durch den EU-Beihilferahmen CISAF (Clean Industrial State Aid Framework) wird der Industriestrompreis stark eingeschränkt: Unternehmen erhalten nur für die Hälfte ihres Strombezugs Rabatt, und Ausgangspreis ist der reine Strompreis im Großhandel ohne Nebenkosten. Für besonders stromintensive Industrien wie die Stahlindustrie sind dadurch keine zusätzlichen Entlastungen zu erwarten.³⁵

Die strukturellen Ursachen der hohen Energiepreise müssen dringend angegangen werden. Die noch zu rettenden Kernkraftwerke sollten ertüchtigt und wieder in Betrieb genommen werden, die heimische Gasförderung darf nicht länger tabuisiert werden.

Notwendig ist eine transparente Kosten-Nutzen-Analyse der Energiewende, die alle Systemkosten einbezieht. Die DIHK zeigt, dass bis 2050 durch technologieoffene Ansätze 530 bis 910 Milliarden Euro eingespart werden könnten.

Bildung als Zukunftsinvestition

Das deutsche Bildungssystem muss zwingend reformiert werden. Notwendig sind eine Rückkehr zu klaren Leistungsstandards und eine stärkere Fokussierung auf MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik), mehr Unterrichtszeit in Deutsch und Mathematik in den Grundschulen, eine Reduktion pädagogischer Experimente zugunsten bewährter Lehrmethoden und digitale Tools zur Unterstützung der Lehrkräfte.

Sachsen zeigt, dass ein leistungsorientiertes Schulsystem erfolgreich sein kann. Die Unterschiede zwischen den Bundesländern verdeut-

³⁴ Vgl. Josefine Fokuhl/Barbara Gillmann, Regierung beschließt umfassendes Paket zum Bürokratieabbau, 15. 11. 2025, www.handelsblatt.com/100168506.html.

³⁵ Vgl. Klaus Stratmann, Wie Strompreise die deutsche Industrie belasten, 24. 11. 2025, www.handelsblatt.com/100176761.html.

lichen, dass Bildungspolitik etwas ändern kann. Eine bundesweite Vereinheitlichung der Standards könnte hier selbst bei grundsätzlicher Beibehaltung des Bildungsföderalismus Abhilfe schaffen.

Zuwanderung steuern

Die ungesteuerte Zuwanderung der vergangenen Jahre hat die Probleme ausgeweitet statt gelöst. Deutschland gehört weltweit zu den Ländern mit den höchsten Flüchtlingszahlen. Im Jahr 2023 etwa gab der Staat dafür fast 50 Milliarden Euro aus.³⁶ Gleichzeitig ist die fiskalische Bilanz der Zuwanderer aus bestimmten Regionen deutlich negativ – geringe Erwerbsbeteiligung, niedrige Einkommen, hohe Transferabhängigkeit.

Notwendig ist ein Einwanderungssystem nach kanadischem Vorbild mit Punktesystem, das gezielt hochqualifizierte Menschen anzieht und sich konsequent an den wirtschaftlichen Interessen Deutschlands orientiert. Gleichzeitig muss das Steuer- und Abgabensystem umgebaut werden, damit qualifizierte Menschen nicht abwandern und Deutschland als Zielland für qualifizierete Menschen wieder attraktiver wird.

DEFIZITE IN DER ÖFFENTLICHEN UND POLITISCHEN DISKUSSION

Die Probleme, aber auch die Lösungsvorschläge, sind seit Langem bekannt. Warum wird also nicht gehandelt?

Ein zentrales Defizit in der öffentlichen Diskussion ist die Verharmlosung der Deindustrialisierung als „normaler Strukturwandel“. Monika Schnitzer, Vorsitzende des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, betont: „Eine Wirtschaftspolitik, die darauf setzt, den Strukturwandel mit Subventionen aufzuhalten, kann auf Dauer nicht erfolgreich sein. Ziel muss es vielmehr sein, die Anpassung an die neuen Gegebenheiten zu erleichtern und aktiv neue Geschäftsmodelle zu ermöglichen.“³⁷

Diese Sichtweise erkennt jedoch, dass Deutschland keinen normalen Strukturwandel

erlebt, sondern eine selbstverschuldete Deindustrialisierung. Der entscheidende Unterschied liegt in der Natur des Schocks: Anders als bei einem normalen Strukturwandel, der durch steigende Produktivität oder technologische Innovation getrieben wird, hat Deutschland zum Beispiel seine Energie künstlich verteuert.

Der Mannheimer Ökonom Tom Krebs beziffert den jährlichen Verlust an Wirtschaftsleistung allein durch den Energiepreisschock infolge des Ukrainekriegs auf über vier Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Die Reallohnverluste belaufen sich auf 3,4 Prozent. Krebs kritisiert, dass viele Ökonomen die Bedeutung der Energiekosten für die wirtschaftliche Entwicklung unterschätzen.³⁸

Ein weiteres Defizit ist die Ambitionslosigkeit in der Politik: Statt die niedrigen Wachstumsprognosen als Alarmzeichen zu verstehen und mit aller Kraft gegenzusteuern, werden sie als Schicksal akzeptiert. Deutschland müsste in den nächsten sechs Jahren um je 2,5 Prozent wachsen, um wieder auf den Wachstumspfad vergangener Jahrzehnte zurückzukehren. Doch die Realität zeichnet ein anderes Bild. Trotz Milliarden an Staatsschulden rechnen immer mehr Institute mit einer Fortsetzung von Strukturkrise und Stagnation. Die Politik tut bei Weitem nicht genug, um das Potenzialwachstum in Deutschland zu fördern. Im Gegenteil – die wachstumsschädliche Politik der vergangenen Jahre wird fortgesetzt.

Die Politik verschleiert systematisch die tatsächlichen Kosten ihrer Vorhaben. So kritisierte etwa der Bundesrechnungshof im März 2024, dass die Bundesregierung die realen Kosten der Energiewende verschweigt und in ihren Berechnungen die Investitionskosten für Netzausbau und Back-up-Kraftwerke außen vor lässt.³⁹ Das von Robert Habeck geführte Wirtschaftsministerium erklärte seinerzeit auf Anfrage, es sei weder sinnvoll noch nötig, die bisherigen Kosten der Energiewende zu beziffern.

Ähnlich verhält es sich mit den „Investitionen“ im Bundeshaushalt. Für 2026 sind hier 56,1 Milliarden Euro unter dieser Kategorie verbucht. Die Ifo-Wissenschaftlerin Emilie Höslinger stellt

³⁶ Vgl. Karsten Seibel, *Flucht und Migration kosten Deutschland dieses Jahr fast so viel wie die Bundeswehr*, 6. 11. 2023, www.welt.de/wirtschaft/article248386590/Flucht-und-Migration-kosten-dieses-Jahr-fast-50-Milliarden-Euro.html.

³⁷ Zit. nach Sachverständigenrat, *Strukturwandel begleiten und eine Zukunftsperspektive für betroffene Regionen entwickeln*, 21. 5. 2025, www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fruehjahrgutachten-2025-pressemitteilung/kapitel-4.html.

³⁸ Vgl. Tom Krebs, *Fehldiagnose. Wie Ökonomen die Wirtschaft ruinieren und die Gesellschaft spalten*, Frankfurt/M. 2024.

³⁹ Vgl. *Energiewende nicht auf Kurs: Deutschland hinkt seinen ambitionierten Zielen hinterher*, 7. 3. 2024, www.bundesrechnungshof.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2024/energiewende.html.

jedoch fest: „Viele der im Haushalt als Investitionen bezeichneten Ausgaben sind in Wahrheit keine produktiven Zukunftsausgaben, sondern verdeckte Zuschüsse.“⁴⁰ Löcher werden gestopft.

Die Politik verspricht Reformen, liefert sie aber nicht. Der für 2025 angekündigte „Herbst der Reformen“ war im Vergleich zu den Notwendigkeiten bestenfalls ein lauer Wind, die Umbenennung des Bürgergelds in „Grundsicherung“ signalisiert Reform, wo keine ist. Die Grenzbelastungen bei Transferleistungen bleiben viel zu hoch, die Arbeitsanreize viel zu schwach.

Das Bekenntnis zum „One in, one out“-Grundsatz beim Bürokratieabbau wird nicht konsequent umgesetzt. Der laufende Erfüllungsaufwand bleibt trotz aller Versprechen viel zu hoch. Das Bürokratieentlastungsgesetz IV bleibt hinter den Erwartungen zurück.

Gleichzeitig werden die strukturellen Probleme durch kontraproduktive Politik verschärft: Die Rente mit 63 bleibt bestehen, das Rentenniveau wird bei 48 Prozent festgeschrieben, die Mütterrente wird weiter ausgeweitet, und die Migration in die Sozialkassen wird nicht gesteuert. All dies steigert die demografischen und fiskalischen Probleme, statt sie zu lösen.

Ein fundamentales Defizit ist die fehlende Bereitschaft zur Prioritätensetzung. Die Politik will alle zufriedenstellen und schreckt vor notwendigen Einschnitten zurück. Der Sachverständigenrat Wirtschaft weist darauf hin, dass unter dem derzeitigen Ausgabenpfad des Finanzpakets die positiven makroökonomischen Effekte im Vergleich zu einer starken Investitionsorientierung gering bleiben, während die Verschuldung bis zum Jahr 2035 auf über 85 Prozent des BIP steigen könnte.

Die Kompatibilität des Finanzpakets mit den EU-Fiskalregeln unterliegt hoher Unsicherheit und kann nur bei einer starken Investitionsorientierung und begleitenden Strukturreformen erreicht werden. Stattdessen fließt ein großer Teil der eigentlich für Investitionen gedachten neuen Schulden in den staatlichen Konsum.

SCHLUSS

Deutschland befindet sich in der schwersten Strukturkrise seit dem Zweiten Weltkrieg. Die

Kennzeichen dafür sind eindeutig: Deindustrialisierung, Investitionskrise, Produktivitätsschwäche, Bildungsnotstand, Energiekostenkrise und ein ausufernder Staatssektor. Die Wettbewerbsfähigkeit erodiert, Unternehmen wandern ab, qualifizierte Arbeitskräfte verlassen das Land.

Die zentrale Herausforderung besteht darin, die strukturellen Ursachen der Krise zu beseitigen. Die demografische Entwicklung erfordert eine grundlegende Reform des Sozialsystems, eine höhere Erwerbsbeteiligung und qualifizierte Zuwanderung. Die Produktivitätskrise verlangt nach radikalem Bürokratieabbau, massiven Investitionen in Infrastruktur und Bildung sowie einer Modernisierung des Kapitalstocks. Die Energiekrise erfordert eine technologieoffene Wende hin zu günstiger, verlässlicher Energieversorgung. Die Bildungskrise verlangt nach einer Rückkehr zu Leistungsstandards und MINT-Fokus. Und der überbordende Staatssektor muss auf seine Kernaufgaben zurückgeführt werden.

Die größten Defizite liegen jedoch in der politischen Diskussion und im politischen Handeln: Verharmlosung der Deindustrialisierung als „normaler Strukturwandel“, Ambitionslosigkeit in Bezug auf Wachstum, Verschleierung der tatsächlichen Kosten, realitätsferne Versprechen ohne Umsetzungschance, fehlende Priorisierung und eine systematische Unterschätzung der Energieproblematik.

Ohne eine grundlegende Kurskorrektur droht Deutschland der Verlust seiner industriellen Basis und damit seines Wohlstands. Die Geschichte lehrt: Erfolgreiche wirtschaftliche Transformationen setzen kollektive Anstrengung, Disziplin und die Bereitschaft voraus, für eine gewisse Zeit Einschränkungen hinzunehmen, um die Grundlagen für künftigen Wohlstand zu schaffen. Die Frage ist, ob die deutsche Gesellschaft im Jahr 2026 noch zu einer solchen Kraftanstrengung bereit und fähig ist – oder ob die Komfortzone des noch vorhandenen, aber schwindenden Wohlstands die notwendige Reformbereitschaft lähmt. Die Uhr tickt, denn im Gegensatz zum 19. Jahrhundert konkurriert Deutschland heute in einem globalen Wettbewerb, in dem ein relativer Abstieg schnell in totalen Wohlstandsverlust umschlagen kann.

DANIEL STELTER

ist promovierter Ökonom und Strategieberater. Er betreibt den Wirtschaftsblog und -podcast „bto – beyond the obvious“.

⁴⁰ Zit. nach Ifo: Große Teile der Investitionen im Haushalt sind gar keine, 13. 11. 2025, www.ifo.de/fo/pub/mon/mon17055.html.

Der APuZ-Podcast

Ein Thema, 30 Minuten, jeden 1. Mittwoch im Monat



bpb.de/
apuz-podcast



Im Podcast »Aus Politik und Zeitgeschichte« suchen wir Antworten aus unterschiedlichen Perspektiven – von Historikerinnen, Politikwissenschaftlern und Soziologen, Wirtschaftsexpertinnen und Juristen, aber auch Weltraumforschern, Stadtplanerinnen und Literaten.

In jeder Folge geht es 30 Minuten lang um ein komplexes Thema – mit Hintergründen und Einblicken, wissenschaftlich fundiert, kontrovers und überraschend. Moderiert von Sarah Zerback.

bpb.de/apuz-podcast
und überall, wo Sie Podcasts hören.

DIE KETTENSÄGE HILFT NICHT

Unternehmen zwischen Bürokratie und Reformagenda

Matthias Diermeier · Knut Bergmann

Eigentlich lässt sich eine Kettensäge mit dem verbinden, womit Deutschland ökonomisch erfolgreich wurde: Erfindergeist, Innovationen, Hidden Champions. Nach wie vor ist ein in der Nähe von Stuttgart beheimatetes Familienunternehmen Weltmarktführer bei diesem Produkt. Mittlerweile steht die Kettensäge jedoch – den Rechtspopulisten Javier Milei und Elon Musk sei Dank – eher als Symbol für radikale Staatsreformen. Das gilt auch für Deutschland, ein Land, das einst in puncto professioneller Verwaltung und rationaler Herrschaft als weltweites Vorbild galt.⁰¹

Eine funktionierende Bürokratie ist ein Standortvorteil. Sie schafft Rechts- und Planungssicherheit, und die meisten bestehenden Regeln folgen hehren Zielen. Sie schützen Verbraucherinnen und Verbraucher, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder die Umwelt. Allerdings verursachen sie auch Kosten und binden Ressourcen, und ein Übermaß an Normen kann negative Folgen zeitigen. Bundespräsident Horst Köhler sagte dazu vor 20 Jahren bei der Ernennung der Mitglieder des Nationalen Normenkontrollrates (NKR): „Normen sind wie Schmetterlinge an sich etwas Schönes, ja Nützliches. Aber wenn die Normen überhand nehmen, dann wirken sie ähnlich verheerend wie die Miniermotte – das ist ein Schadschmetterling, der schon ganze Kulturlandschaften kahl gefressen hat.“⁰²

Nicht gerade optimistisch stimmt die Tatsache, dass die Anzahl der Einzelregeln in Bundesgesetzen und -verordnungen allein seit 2010 um mehr als ein Fünftel auf nahezu 100 000 angestiegen ist.⁰³ Die Beispiele von schwer nachvollziehbaren, praxisfernen und teils widersprüchlichen Regelungen inklusive unklarer Zuständigkeiten und entsprechend absurden Folgen sind Legion. Die Flut an Strategiepapieren und Konzepten für entsprechende Reformen, Vereinfachungen und Effizienzgewinne – durchaus auch aus verwaltungsnaher Feder – vermittelt einen mal mehr, mal weniger konkreten Eindruck hiervon.

Sie rahmen die häufig in der Presse erwähnten, der Kategorie „Irrsinn“ zugerechneten Einzelbeispiele ein.⁰⁴

Laut einer Studie aus dem Jahr 2024, in der auch die indirekten volkswirtschaftlichen Kosten berücksichtigt wurden, entgeht Deutschland eine Wirtschaftsleistung von durchschnittlich 146 Milliarden Euro pro Jahr, weil hierzulande, im Gegensatz zu anderen Ländern, keine wirksamen Reformen zum Bürokratieabbau umgesetzt wurden. Durch eine entsprechende Reform läge das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf jährlich 1766 Euro höher.⁰⁵ Laut dem aktuellen Frühjahrsgutachten des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung beliefen sich die regelmäßig anfallenden direkten Bürokratiekosten, die Unternehmen aufgrund bundesrechtlicher Informationspflichten tragen, im Jahr 2024 auf rund 65 Milliarden Euro. Berücksichtigt man zusätzlich die Aufwendungen, die auf Vorgaben der Europäischen Union beruhen und nicht in nationales Recht umgesetzt wurden, sowie die Vorgaben der Landesgesetzgebung oder der Gemeinden, belaufen sich die jährlichen direkten Bürokratiekosten in Deutschland sogar auf 193 Milliarden Euro.⁰⁶

Die an etlichen Stellen anzutreffende Kleinteiligkeit hat sich zu einer enormen Belastung für die Wettbewerbsfähigkeit entwickelt. Darüber hinaus erweist sich die Bürokratie zunehmend als Investitionshemmnis.⁰⁷ Eine Ursache ist in der politischen Mentalität vieler Beteiligten zu suchen: Die Stichworte lauten Skandalisierung von Missständen, Einzelfallgerechtigkeit, Klientelpolitik und Partikularinteressen. Dabei können Gesetze und Verordnungen eigentlich nur Durchschnittsfälle regeln. Der damalige Bundestagspräsident Norbert Lammert brachte es einmal auf den Punkt: „Genau diese Durchschnittsfälle kommen leider im richtigen Leben nicht vor, sodass wir, kaum dass ein Gesetz die angenommenen Durchschnittsfälle geregelt hat, über unsere Sprechstunden oder über Petitionen mit den

tatsächlichen Fallkonstellationen konfrontiert werden und regelmäßig mit der erstaunten, meist dann auch empörten Nachfrage, ob das denn ernsthaft so gemeint gewesen sei. Die ehrliche Auskunft lautet dann regelmäßig: natürlich nicht. Und schon beginnt der Novellierungsprozess für das gerade abgeschlossene Gesetzgebungsverfahren, das vielleicht besser von vornherein unterblieben wäre.“⁰⁸ Trotz der weitverbreiteten Einsicht gleicht der politische Diskurs bislang einer Tragödie in drei Akten, die sich in einer Endloschleife wiederholt: Zuerst wird über zu hohe Belastungen geklagt. Dann wird dieser Klage von führender politischer Stelle stattgegeben, und es werden Reformen vereinbart. Am Ende stellen sich jedoch keine nennenswerten Änderungen ein. In der Folge wachsen der Frust sowie die Lust, zur Kettensäge zu greifen, mit der sich das Bürokratiedickicht vermeintlich lichten lässt.

WACHSENDER BÜROKRATIEAUFWAND

Wenig überraschend wurden der Bundesregierung nach der Bundestagswahl 2025 aus den Chefetagen der Unternehmen die Themen „Bürokratieabbau“ und „Deregulierung“ als zentrale Prioritäten ins Lastenheft geschrieben.⁰⁹ Dass die ökonomischen Dauerbrenner Lohnnebenkosten, Unternehmenssteuern oder Energiepreise nicht ganz oben auf dieser Prioritätenliste stehen, zeigt,

wie groß der Bürokratieleidensdruck in den Unternehmen ist.

Verschiedene Untersuchungen belegen die Dringlichkeit von Bürokratieentlastungen. So entstanden Unternehmen im Jahr 2024 14 Milliarden Euro höhere direkte und indirekte Kosten für die Erfüllung staatlicher Auflagen als noch im Jahr 2011 – mit steigender Tendenz.¹⁰ Allein in den vergangenen drei Jahren sind in Unternehmen 325 000 neue Stellen zur Bewältigung der Bürokratie geschaffen worden.¹¹ Über alle Beschäftigten hinweg wird im Durchschnitt jede Woche ein ganzer Arbeitstag dafür verwendet, Berichts- und Dokumentationspflichten abzuarbeiten.¹² Völlig Herr der Lage werden die Beschäftigten der staatlichen Regelungsflut damit allerdings nicht. Gerade in mittelständischen Unternehmen, in denen etwa für neue Dokumentationspflichten keine ganzen Abteilungen geschaffen werden können, sind über die eigene Belegschaft hinaus externe Steuer-, Unternehmens-, Nachhaltigkeits- oder Rechtsberatungen erforderlich. Vier Fünftel der kleinen und mittleren Unternehmen bedienen sich externer Dienstleister, um die gesetzlichen Vorgaben zu bewältigen, was hohe Kosten verursacht.¹³ In besonderem Maße betroffen ist das verarbeitende Gewerbe, in dem über die allgemeinen Regelungen hinaus jährliche Bürokratiekosten von rund 2,6 Milliarden Euro anfallen. Diese sind auf spezifische Regelungen,

01 Vgl. Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*. Grundriß der verstehenden Soziologie, Tübingen 1921.

02 Ansprache von Bundespräsident Horst Köhler bei der Ernennung der Mitglieder des Nationalen Normenkontrollrates, 19.9.2006, www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Horst-Koehler/Reden/2006/09/20060919_Rede.html.

03 Vgl. Klaus-Heiner Röhl, Bürokratieentlastungsgesetze: Warum wirken sie nicht wie gewünscht?, Institut der deutschen Wirtschaft, IW-Kurzbericht 88/2025.

04 Vgl. etwa PD – Berater der öffentlichen Hand, *Der Weg zur öffentlichen Hand von morgen*, Berlin 2024; Nationaler Normenkontrollrat (NKR), *Bündelung im Föderalstaat. Zeitgemäße Aufgabenorganisation für eine leistungsfähige und resiliente Verwaltung*, Berlin 2025; Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), *Vorschläge zum Bürokratieabbau*, 5.11.2025, <https://bdi.eu/de/publications/vorschlaege-zum-buerokratieabbau>.

05 Vgl. Oliver Falck/Yuchen Mo Guo/Christian Pfaffl, *Entgangene Wirtschaftsleistung durch hohen Bürokratieaufwand*, Ifo-Studie im Auftrag der IHK für München und Oberbayern, München 2024.

06 Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (SVR), *Frühjahrgutachten 2025*, Wiesbaden 2025, S. 132.

07 Vgl. Michael Holz/Annette Icks/Sebastian Nielsen, *Analyse zur Bürokratiebelastung in Deutschland – Wie kann ein spürbarer Bürokratieabbau erreicht werden?*, Bonn 2023, S. 63; Katrin Demmelhuber et al., *Firmenbefragung zum Thema Bürokratie in Deutschland*, Studie im Auftrag des Bundesministeriums der Finanzen, Ifo Forschungsbericht 148/2024.

08 Norbert Lammert, *Föderalismus und Parlamentarismus*, Rede vor dem Bayerischen Landtag am 3.4.2008, www.bundestag.de/parlament/praesidium/reden/2008/005-247042.

09 Vgl. Hubertus Bardt/Susanne Seyda/Edgar Schmitz, *Wirtschaftspolitik nach der Wahl*, IW-Kurzbericht 28/2025.

10 Vgl. Sabine Kuhlmann/Florian Gerls, *Die Kosten der Bürokratie: Zwischen Messung und Realität*, in: Ifo Schnelldienst 11/2024, S. 20–26.

11 Vgl. André Diegmann/Alexander Kubis, *Die Betriebe mussten in den letzten drei Jahren 325 000 Arbeitskräfte zusätzlich einstellen, um die gewachsene Bürokratie zu bewältigen*, 20.10.2025, <https://iab-forum.de/die-betriebe-mussten-in-den-letzten-drei-jahren-325-000-arbeitskraefte-zusaetzlich-einstellen-um-die-gewachsene-buerokratie-zu-bewaeltigen>.

12 Vgl. Andrea Hammermann/Klaus-Heiner Röhl, *Ein Tag pro Woche für Bürokratie*, IW-Kurzbericht 94/2025.

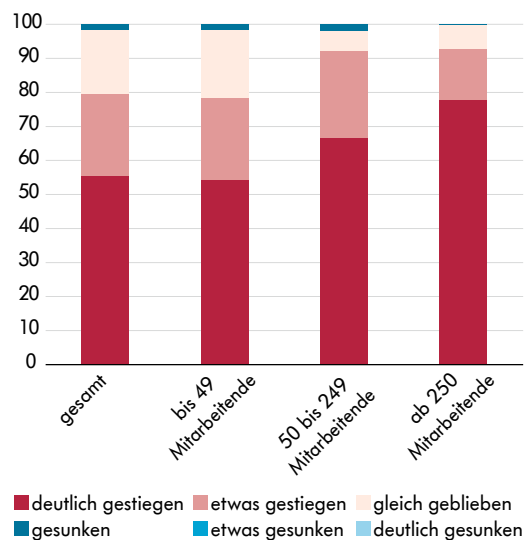
13 Vgl. Michael Schwartz, *Sieben Prozent der Arbeitszeit im Mittelstand für bürokratische Prozesse*, Kreditanstalt für Wiederaufbau, KfW Research 495/2025, S. 4.

etwa für die Chemie- oder die Automobilindustrie, zurückzuführen.¹⁴

Dabei betreffen einige Regelungen, wie etwa die Lieferkettensorgfaltspflichten oder die Nachhaltigkeitsberichterstattung, kleinere Unternehmen deutlich weniger (Abbildung 1).¹⁵ In den vergangenen drei Jahren haben insbesondere Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten die Verschärfungen bei Berichts- und Dokumentationspflichten zu spüren bekommen: 78 Prozent von ihnen gaben an, dass die Pflichten „deutlich gestiegen“ seien, 15 Prozent sagten, sie seien „etwas gestiegen“. Auch kleinere Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitenden konstatieren eine steigende Belastung, wenn auch in etwas geringerem Ausmaß: 55,4 Prozent sehen die Belastung „deutlich gestiegen“, 24,1 Prozent „etwas gestiegen“. Es droht die Gefahr von Trickle-down-Effekten: Da dem Lieferkettengesetz unterworfenen Großunternehmen ihre gesamte Lieferkette einbeziehen müssen, können selbst bei regionalen Handwerksbetrieben, die als Auftragnehmer fungieren, Bürokratielasten entstehen.

Dass vier von fünf Unternehmen in Deutschland entgegen der ständigen Entlastungsbekenntnisse der Politik auch in der jüngeren Vergangenheit das Gegenteil konstatieren, passt zur allgemein schlechten Stimmung in der deutschen Wirtschaft.¹⁶ Am häufigsten nennen die Unternehmen die zunehmende Komplexität von Verordnungen und Gesetzen (89,5 Prozent „sehr stark“ und „stark“). Am zweithäufigsten wird deren zunehmende Anzahl bemängelt (88,2 Prozent „sehr stark“ und „stark“). Etwas weniger häufig wird die häufige Überarbeitung des Anforderungskatalogs (69,3 Prozent „sehr stark“ und „stark“) sowie dessen Widersprüchlichkeit (66,9 Prozent „sehr stark“ und „stark“) kritisiert. Unter den acht Ant-

Abbildung 1: Bewertung des Bürokratieaufwands seit 2022, in Prozent



Frage im Wortlaut: „Wie hat sich der Aufwand in den letzten drei Jahren entwickelt, den Sie zur Erfüllung gesetzlicher Berichts- und Dokumentationspflichten haben?“; diese Frage wurde von 927 Unternehmen beantwortet.

Quelle: IW-Zukunftspanel, Welle 52/2025.

wortmöglichkeiten wird mit 60,5 Prozent am seltensten angegeben, dass die gestiegenen Bürokratiebelastungen auf einen wachsenden Aufwand mit Blick auf das Beauftragtenwesen zurückzuführen sind. Gerade in den kleineren Unternehmen wird die gestiegene Bürokratiebelastung eher auf die zuerst genannten Gründe zurückgeführt. Die im politischen Prozess weit fortgeschrittene Abschaffung der Sicherheitsbeauftragten für kleine Unternehmen sowie die Verringerung ihrer Anzahl für mittlere Unternehmen stoßen dennoch auf große Zustimmung. Es ist jedoch absehbar, dass dieses Vorhaben allein lediglich überschaubare Wirkungen entfalten wird.

KULTURPROBLEM IN DER VERWALTUNG

Schwierigkeiten im Umgang mit den zuständigen Verwaltungen kommen vielfach hinzu: Insbesondere das Handeln von Bundes- und Landesbehörden wird von Unternehmen kritisch bewertet.¹⁷ Nur rund ein Fünftel der Geschäftsführer hat das Gefühl, dass Behörden in einer akzeptablen Geschwin-

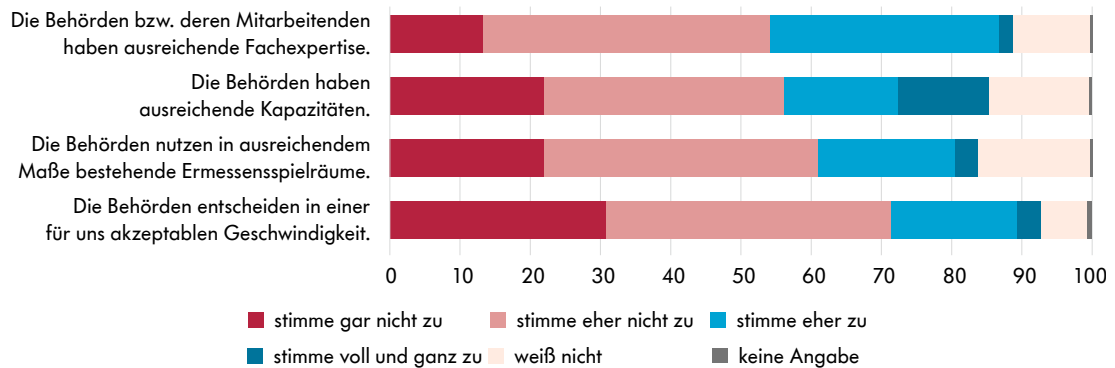
¹⁴ Vgl. Clemens Fabian Gruben et al., Kosten der Bürokratie in der pharmazeutischen Industrie: Bürokratieabbau für einen starken pharmazeutischen Produktionsstandort, Gutachten im Auftrag des vfa – Verband forschender Arzneimittelhersteller e.V., Köln 2025.

¹⁵ Für diesen und weitere folgende Befunde wird auf eine aktuelle Geschäftsführerbefragung des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) zurückgegriffen. Im Rahmen der 52. Welle des IW-Zukunftspanels, einer regelmäßigen, repräsentativen Unternehmensbefragung, wurden vom 2. 10. 2025 bis 1. 12. 2025 1088 Unternehmen zum Thema „Bürokratie“ befragt.

¹⁶ Vgl. anstatt vieler das sehr deutliche Interview mit BDI-Präsident Peter Leibinger, „Die Stimmung ist teilweise regelrecht aggressiv“, 16. 12. 2025, www.sueddeutsche.de/wirtschaft/leibinger-bdi-interview-standort-deutschland-afd-li.3351221.

¹⁷ Vgl. Demmelhuber et al. (Anm. 7).

Abbildung 2: Bewertung von Behörden, in Prozent



Frage im Wortlaut: „Bitte denken Sie an die für Ihr Unternehmen zuständigen Behörden. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?“; diese Frage wurde von 1088 Unternehmen beantwortet.

Quelle: IW-Zukunftspanel, Welle 52/2025.

digkeit entscheiden oder ihre Ermessensspielräume nutzen (Abbildung 2). Aus diesem oft bemängelten Kulturproblem in der Verwaltung resultiert eine enorme Abhängigkeit von der jeweiligen Sachbearbeitung. Eine befragte Person gibt zu Protokoll: „Es hängt an einzelnen Personen, ob diese in Behörden gewillt sind, eine Entscheidung zu fällen.“ Bekräftigt wird dieser Befund von 68,5 Prozent der Geschäftsführer, die der Aussage zustimmen, Mitarbeitende von Behörden hätten große Sorge, etwas falsch zu machen und daraufhin Regressforderungen zu erhalten.

Ein Ansatz, der von einer Mehrheit befürwortet wird, könnte darin bestehen, Beschäftigte der Verwaltung bei Fehlentscheidungen zugunsten von Unternehmen weniger stark in Haftung zu nehmen. Der Hang zu immer detaillierteren Vorschriften hat offenbar nicht dazu geführt, dass mit vermeintlich größerer Rechtssicherheit zügig Entscheidungen getroffen werden. Vielmehr stellt sich die Frage, ob mit dem zunehmenden Detaillierungsgrad nicht sogar ein steigendes Fehlerpotenzial einhergeht, das das Gegenteil bewirkt. Dieses Kulturproblem wird sich weder mit einer Kettensäge noch mit einem schlankeren, mehr auf Eigenverantwortung setzenden Regelwerk rasch beheben lassen – der nötige Wandel reicht weit über die aktuelle Legislaturperiode hinaus.¹⁸

18 Im aktuellen Koalitionsvertrag ist die Modernisierung des öffentlichen Dienstrechts projektiert, die u. a. die Kategorien „höhere Entscheidungsfreude“, „lösungsorientierte Vorgehensweise“, „Ausschöpfung bestehender Beurteilungs- und Ermessensspielräume“, die stärkere Gewichtung von Erfahrungen bei

WAS WOLLEN UNTERNEHMEN?

Wirtschaftsseitig wird eine mangelnde Ausstattung der Verwaltung festgestellt. Mehr als die Hälfte der Geschäftsführer ist der Meinung, dass den Behörden Personal und Know-how fehlen. Angesichts des Komplexitätsgrads und der Regulationsdichte wären demnach erst einmal weitere Investitionen in die Verwaltungen nötig, damit diese überhaupt in die Lage kommen, schnell und umsichtig zu agieren. Da sich geeignetes Personal aufgrund des Fachkräftemangels aber ohnehin nur schwer finden lässt, bleiben Prozessvereinfachungen und die Digitalisierung der Verwaltung als Lösungswege. Im aktuellen Koalitionsvertrag sind zudem die – eigentlich selbstverständliche, aber dennoch eigens verankerte – ressortübergreifende Zusammenarbeit und die Eliminierung von Doppelstrukturen mittels gebündelter Service-Einheiten festgeschrieben.¹⁹ Welche Beiträge Künstliche Intelligenz in Verwaltungen leisten kann, bleibt abzuwarten.

Fast acht von zehn der befragten Geschäftsführer wünschen sich das Once-only-Prinzip: Informationen, die einmal bei einer Behörde eingereicht werden, sollen der restlichen Verwaltung zugänglich sein. Auch die Einrichtung einer zentralen Cloud der öffentlichen Verwaltung wird

Führungskräften außerhalb der Verwaltung und die Verbesserung der „Durchlässigkeit zwischen Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft“ beinhalten soll. Vgl. Verantwortung für Deutschland, Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, 21. Legislaturperiode, Berlin 2025, Ziff. 1846 f.

19 Vgl. ebd., Ziff. 1822 f. und Ziff. 1828 f.

mit überwältigender Mehrheit befürwortet. Zu häufig müssen Unternehmen „die im Grunde gleichen Informationen in unterschiedlichen Formaten an mehrere Behörden melden“. Über 60 Prozent der Befragten sehen darin einen starken oder sogar sehr starken Beitrag zu einem Anstieg der bürokratischen Belastung. Mit dem Wunsch nach einer flexibleren Handhabung innerhalb der Verwaltung wenden sich die Unternehmen einerseits gegen das behördliche Silodenken. Andererseits wünschen sie sich eine Abkehr von einem unnötig strikt ausgelegten Datenschutz. Ein Schritt in diese Richtung wäre die Modernisierung und Verknüpfung staatlicher Register.²⁰

Gefragt nach positiven Erfahrungen werden erstens Behörden mit standardisierten und digitalisierten Abläufen genannt, wie etwa die Bundesagentur für Arbeit. Hervorgehoben werden zweitens kommunale Verwaltungen, die pragmatisch und lösungsorientiert agieren und bei denen es etablierte Ansprechpersonen gibt. Ein Geschäftsführer fasst es so zusammen: „Wenn man sich kennt und Vertrauen da ist, geht manches schneller.“

Allerdings werden Wohl und Wehe der Bürokratie am Standort Deutschland auch in Brüssel entschieden. Das zeigt der Blick auf die Frage, wie Unternehmen glauben, dass Bürokratie reduziert werden könnte (*Abbildung 3*): Hier wird an erster Stelle eine Verschlinkung von EU-Vorgaben genannt. Viele allgemeine, aber auch branchenspezifische Regulierungen, wie etwa das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz oder die EU-Verpackungsverordnung, stammen aus Brüssel.²¹ Andererseits könnte eine EU-Vorschrift dazu führen, dass unterschiedliche Berichtspflichten stärker aufeinander abgestimmt werden. Wenn das Erheben der dafür notwendigen Informationen mit weniger Aufwand verbunden wäre, ließen sich unmittelbar Bürokratiekosten einsparen. Aktuell müssen teilweise Parallelstrukturen zur Datenerhebung und -validierung aufrechterhalten werden, die nur einen geringen Mehrwert bieten. Manche Ziele ließen sich mit weniger Aufwand ähnlich treffsicher erreichen.

²⁰ Vgl. BDI, Registermodernisierung, 28. 2. 2024, <https://bdi.eu/publikation/news/registermodernisierung-digitalisierung-oef-fentliche-verwaltung>.

²¹ Vgl. Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK), Bürokratieabbau in Deutschland: Einfacher, schneller, digitaler umsetzen, 13. 10. 2025, www.dihk.de/de/newsroom/buerokratieabbau-in-deutschland-einfacher-schneller-digitaler-umsetzen-155846.

Für weniger Bürokratieaufwand wären Unternehmen bereit, striktere Haftungsregeln zu akzeptieren. Im IW-Zukunftspanel fordern 61,1 Prozent der Geschäftsführer, es sollte diese „für Unternehmen geben anstatt strikter gesetzlicher Vorgaben mit detaillierten Meldepflichten“. Würde diesem Wunsch stattgegeben, würde sich die Regulierungslogik von einer Ex-ante-Kontrolle aller Akteure mit großer Regulierungs- und Detailtiefe hin zu einer strikteren Ex-post-Verfolgung von Verstößen gegen geltendes Recht wandeln. Dadurch könnten auch verwaltungsseitig Haftungsrisiken reduziert werden, was wiederum die Entscheidungsfreude der Mitarbeitenden steigern dürfte.

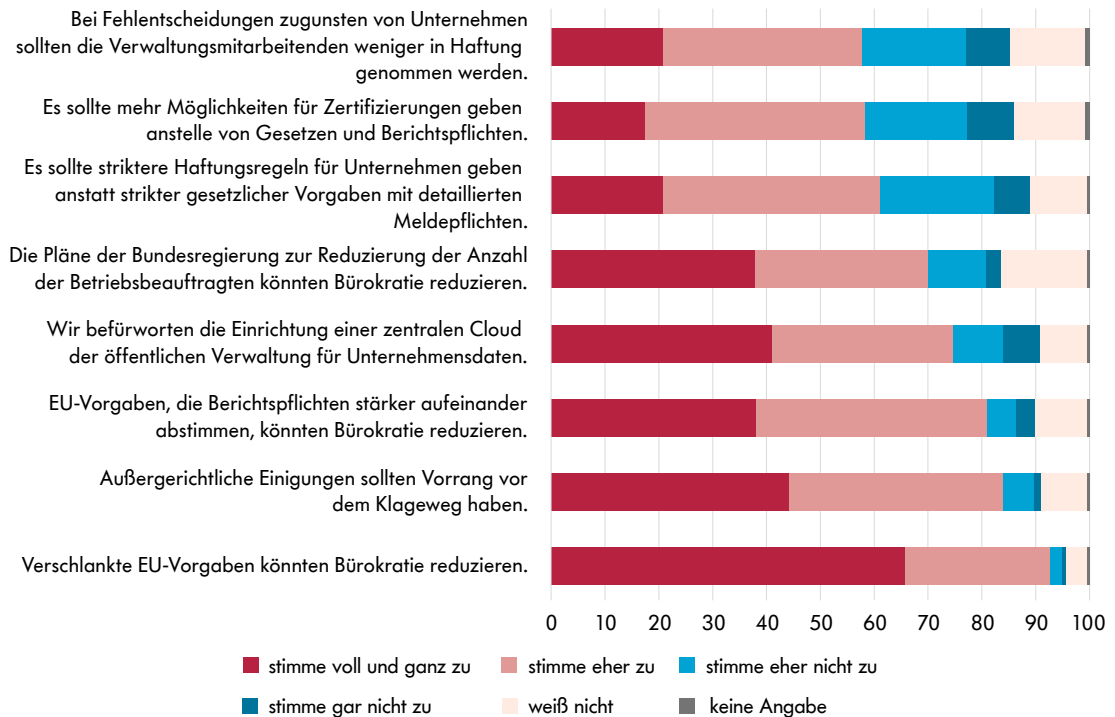
GRÜNDE FÜR DAS SCHEITERN

Bei der Frage, warum Deutschland bislang beim Bürokratieabbau gescheitert ist, vermuten die Geschäftsführer am häufigsten, dass der Gesetzgeber vollständige Rechtssicherheit wünscht. Da über die Ziele vieler Regelwerke – Arbeitsschutz, Umweltschutz, Wahrung der Menschenrechte – Konsens besteht, werden nicht die Ziele selbst, sondern die Treffsicherheit der Regulierung und der als überzogen empfundene Detaillierungsgrad, mit dem sie erfüllt werden sollen, infrage gestellt. So geben fast neun von zehn der Befragten an: „Es fehlt an einer systematischen Evaluation von Gesetzen und Verordnungen hinsichtlich Zielstellung, Zielerreichung und ausgelösten Belastungen bei Wirtschaft, Bürgern und dem Staat selbst.“

Interessanterweise wird gleichzeitig die zunehmende Unbestimmtheit von Rechtsbegriffen als Problem angeführt. Diese erschwert das Verständnis dafür, wann ein Gesetz, eine Verordnung oder eine Vorschrift als erfüllt gilt. Obwohl immer mehr Regelungen erlassen und überarbeitet werden, herrscht in den Unternehmen zunehmende Unklarheit darüber, was eigentlich konkret von ihnen verlangt wird. In der Folge wird externe Fachberatung hinzugezogen – und teuer bezahlt.

Neben der mit dem typisch bundesdeutschen Föderalismus einhergehenden Komplexität und der ebenso typischen Neigung zum „Goldplating“, also der Übererfüllung von EU-Recht, blicken die Geschäftsführer durchaus kritisch auf die Rolle der Wirtschaft selbst: Wenn sich branchenspezifische Interessen im Gesetzgebungsprozess durchsetzen, mag dies die Dokumentationspflichten der entsprechenden Unternehmen vereinfachen, für andere Industriezweige können

Abbildung 3: Vorschläge zum Bürokratieabbau, in Prozent



Frage im Wortlaut: „Wie ist Ihre Einschätzung zu folgenden Maßnahmen, die potenziell Bürokratie reduzieren könnten?“; diese Frage wurde von 1088 Unternehmen beantwortet.

Quelle: IW-Zukunftspanel, Welle 52/2025.

solche maßgeschneiderten Lösungen jedoch zusätzliche Bürokratie bedeuten. Dies äußern über drei Viertel der Befragten. An fairen Regeln, die niemanden bevorzugen und ein Patronagesystem unterbinden, haben nicht zuletzt die Unternehmen ein überragendes Interesse – sie sind schließlich das Kernziel der Bürokratie.²²

ES TUT SICH WAS

Mit der Gründung des Bundesministeriums für Digitales und Staatsmodernisierung hat die schwarz-rote Regierung ein Zeichen gesetzt: Sie nimmt die Sorgen um eine lähmende und überbordende Bürokratie ernst und priorisiert sie. Bereits im Koalitionsvertrag fanden sich verschiedene Vorstöße der „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“ wieder. Noch im ersten Jahr der Legislaturperiode wurde zudem die Föderale Modernisierungsagenda mit mehr als 200 Einzel-

maßnahmen verabschiedet. So soll etwa ein Drittel der Berichts- und Auskunftspflichten der Unternehmen wegfallen und die Bürokratiekostenbelastung um 25 Prozent sinken. Durch die Einführung einer Genehmigungsfiktion sollen Genehmigungen automatisch erteilt werden, wenn die Behörde nicht fristgerecht widerspricht. Die Verwaltung geriete folglich in Zugzwang, Fristen einzuhalten. Dies ist zwar noch nicht der schnellstmöglichen Planungssicherheit letzter Schluss, aber immerhin ein Schritt in Richtung Kulturwandel.

Durchaus ambitioniert in Sachen Bürokratieabbau, Verwaltungsvereinfachung und Digitalisierung sind die im Januar 2026 vorgestellten Ergebnisse der sogenannten Sozialstaatskommission. Leistungen sollen zusammengelegt, vereinfacht und teils automatisiert werden, vereinfachte Strukturen und klarere Zuständigkeiten sind avisiert. Die Digitalisierung soll dabei mittels eines zentralen Digitalportals als Hauptinstrument dienen. Eine Vereinfachung des Regelwerks vor der Digitalisierung wäre mutmaßlich hilfreich – was allerdings als Maßgabe weit über dieses Vorhaben hinausreichen dürfte.

²² Siehe hierzu auch den Beitrag von Stefan Kühl in dieser Ausgabe (Anm. d. Red.).

Bei einigen Infrastrukturprojekten konnte zuletzt durch enormen politischen Druck eine Beschleunigung von Prestigeprojekten erzielt werden.²³ So wurde der erste Teil des Ersatzbaus der Talbrücke Rahmede bei Lüdenscheid etwa nach nur vier Jahren Bauzeit abgeschlossen und damit deutlich schneller als bei Vergleichsbauten. Dies wurde durch eine Verkürzung des Vergabeverfahrens ohne reguläre Planfeststellung erreicht. Stattdessen erfolgte eine sogenannte funktionale Ausschreibung, bei der das funktionale Ziel des Ersatzneubaus und nicht dessen technische Details vorgegeben wurden. Dieses Instrument wurde bereits beim erfolgreichen Bau der LNG-Terminals während der Energiepreiskrise infolge des Überfalls Russlands auf die Ukraine 2022 eingesetzt. Über diese Ausnahmen hinaus wurden einige Genehmigungsprozesse auch strukturell vereinfacht. Zuletzt wurde beispielsweise die Genehmigungsdauer für Windräder deutlich gesenkt. Betrug diese zwischen 2020 und 2023 im Durchschnitt noch rund 24 Monate, wurden Windkraftanlagen im Jahr 2025 innerhalb von 17 Monaten genehmigt.²⁴ Weiterhin besteht eine enorme Varianz der Verfahrensdauern zwischen den einzelnen Genehmigungsbehörden. Eine Vereinfachung des gesetzlichen Regelwerks war auch in diesem Fall lediglich die notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für eine Beschleunigung der Verfahren. Wenn der Verwaltungsvollzug innerhalb der Behörden nicht mithält, werden sich die Erwartungen an eine Modernisierungsagenda nicht erfüllen.²⁵

Es zeigt sich: Bürokratieabbau kann gelingen – gerade, wenn praxisgetragene Initiativen Regelkomplexität durch funktionale Anforderungen ersetzen und Politik sowie Verwaltung solchen Lösungen offen gegenüberstehen und sie pragmatisch zulassen. Wenn sich in Zukunft mehr solcher Beispiele finden oder gar eine erfolgreiche Reformagenda der Bundesregierung umset-

zen lässt, besteht womöglich wirklich die Chance, das Vertrauen in die Handlungsfähigkeit des Staates zurückzugewinnen.

Ein wichtiger Ansatz wäre es, auf mehr Eigenverantwortung der Unternehmen zu setzen. Diese wären für einen solchen Vorstoß jedenfalls bereit. Ein weiterer Beitrag, der dem Bürokratieabbau wirtschaftsseitig zuträglich sein könnte, wäre der stärkere Verzicht auf branchenspezifische Lösungen, die in der Befragung kritisch bewertet wurden. Deutlich wurde aber auch, dass es keine einfachen Lösungen gibt, da Bürokratie alle Bereiche in Deutschland betrifft – und das im politischen Mehrebenensystem. Dabei bestehen vielfältige Interdependenzen in Richtung Wirtschaft. Die zahlreichen bereits vorliegenden Reformvorschläge verdeutlichen vor allem, wie unfassbar komplex, kompliziert und kaum durchdringbar Bürokratie und Verwaltung in Deutschland geworden sind – ein Befund, der übrigens für alle hochentwickelten Staaten gilt.

Leider ist Papier geduldig, was ebenso für die teils vorliegenden Evaluierungen staatlicher Tätigkeit gilt. Sich gegen die den Verwaltungen innewohnenden Widerstände und die Interessen betroffener Gruppen durchzusetzen, verlangt viel Kraft und einen langen Atem. Das gilt nicht minder für die im Koalitionsvertrag der aktuellen Bundesregierung vereinbarten Reformen im öffentlichen Dienstrecht und in der Zusammenarbeit von Verwaltungen. Richtigerweise taucht in der betreffenden Passage der Begriff „Kulturwandel“ auf.²⁶ Dieser tut nicht nur in den Amtsstuben not, sondern ebenso in Politik und Gesellschaft. Die Politik müsste von ihrer steten Allzuständigkeitserklärung Abstand nehmen, die manchmal ohnehin nur eine Simulation ist und dennoch zu einer immer größeren Regulierungstiefe führt. Und die Gesellschaft müsste ihre Ansprüche in puncto kleinteilige Einzelfallgerechtigkeit und generelle Erwartungen an den Staat überdenken. Das verlangt Mut und Zutrauen. Die Kettensäge mag als Klischee im Horrorgenre populär sein, hilft bei diesen Herausforderungen jedoch nicht weiter.

MATTHIAS DIERMEIER

ist Leiter des Clusters Demokratie, Gesellschaft, Marktwirtschaft am Institut der deutschen Wirtschaft (IW).

KNUT BERGMANN

leitet die Kommunikation und das Hauptstadtbüro des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW).

²³ Vgl. Autobahn GmbH, A45 – Ersatzneubau Talbrücke Rahmede, 22.11.2025, www.autobahn.de/planen-bauen/projekt/a45-ersatzneubau-talbruecke-rahmede.

²⁴ Vgl. Christian Endt/Paul Blicke, Erneuerbare Energien: Überall schlechte Nachrichten – immerhin die Energiewende kommt voran, 2.1.2026, www.zeit.de/wirtschaft/2026-01/energie-wende-ausbau-erneuerbare-energien-elektromobilitaet.

²⁵ Vgl. Jörg Bogumil/Clara Bückert/Fabian Schumann, Beschleunigung kommunaler Planungs- und Genehmigungsprozesse am Beispiel der Windenergie – Zur unterschätzten Varianz kommunalen Handelns, in: Zeitschrift für Politikwissenschaft 4/2025, S. 709–729.

²⁶ Vgl. Koalitionsvertrag (Anm. 18), Ziff. 1834.

Alles Wichtige aus dem Bundestag – seit 1951



Testen Sie die Wochenzeitung „Das Parlament“
mit vier kostenlosen Ausgaben.



Jetzt abonnieren!
www.das-parlament.de/abo

SOZIALSTAATSREFORM

Wir alle sind Teil der Lösung

Katja Robinson

Um auf die wachsenden Herausforderungen für Demokratie, Wirtschaft und Staat zu reagieren, formulierte die Kommission zur Sozialstaatsreform (KSR) im Januar 2026 erste kurz- und mittelfristige Ziele für Gesetzgebung und Verwaltung. Der Sozialstaat soll nach dem selbsterklärten Ziel verständlicher, schneller und einfacher werden. Und so finden sich im Bericht zur Sozialstaatsreform Pläne zur Ergebnisorientierung, Vereinfachung und Vereinheitlichung zur flexiblen Koordination sozialen Handelns ebenso wie die Etablierung digitaler Standards. Darüber hinaus geht es um Möglichkeiten zur Gestaltung gemeinsamer Datenmodule bis hin zu einem „Law as Code“, also einer einheitlichen, maschinenlesbaren Basis für die digitale Umsetzung von Rechtsvorschriften in der Verwaltung.⁰¹

Ziel dieser Reformen ist nicht allein administrative Effizienz. Vielmehr sind soziale Absicherung und Vertrauen grundlegende Voraussetzungen für eine positive wirtschaftliche Entwicklung und den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Die Sorge vor sozialem Abstieg und andere Zukunftsängste führen zu einer zunehmenden Vereinzelung. Um neue Lösungen demokratisch auszuhandeln, ist mehr denn je sozialer Zusammenhalt gefragt.

Vor diesem Hintergrund stellen sich zentrale Fragen: Welche Ziele und Perspektiven verfolgt der Sozialstaat? Wie können diese langfristig und zukunftsicher realisiert und finanziert werden? Wie stellen wir eine Transformation sicher, die demokratisch legitimiert, fachlich fundiert sowie praxisnah an den unterstützungsbedürftigen, finanzierenden Nutzer:innen ausgerichtet ist? Bürokratiekosten und Erfüllungsaufwand sind zwar wertvolle Kennzahlen, doch eine Ausrichtung an ihnen bietet keine Zukunftsvision für einen wirkamen Sozialstaat.⁰²

EINZELFALLGERECHTIGKEIT

Der deutsche Sozialstaat ist durch seinen Anspruch auf Einzelfallgerechtigkeit geprägt. Gleich-

zeitig befindet er sich in einem Spannungsfeld zwischen Individualisierung und Gemeinwohlorientierung.⁰³ Die abgrenzende Versäulung der Sozialsysteme erschwert eine ganzheitlich befähigende Unterstützung von Bürger:innen zunehmend.

Dies wird am Beispiel der „Persona Josefine“ deutlich, die wir im Zuge des Reformprozesses des Kölner Sozialamts idealtypisch konzipiert haben. Josefine ist 35 Jahre alt, alleinerziehende Mutter der siebenjährigen Luna und erhält keine Unterhaltszahlungen vom Vater des Kindes. Sie ist erwerbsunfähig und bezieht eine kleine Erwerbsminderungsrente. In ihrem Haushalt lebt außerdem ihr pflegebedürftiger, 72-jähriger Vater Karl, der an Demenz erkrankt ist. Nachdem Josefine zur Klärung ihrer Sozialleistungsansprüche an 18 verschiedene Verwaltungseinheiten verwiesen wurde, steht fest: Das existierende System kann Gerechtigkeit nicht mehr für den Einzelfall, sondern nur noch im Einzelfall herstellen (*Abbildung*).

Hilfesuchende gewinnen den Eindruck eines stigmatisierenden, schwer verständlichen und abwehrenden Unterstützungssystems. Engagierte Fachkräfte leiden unter einem kaum noch zu bewältigenden Prüfungsaufwand und der mangelnden Wirksamkeit. Reformen scheitern regelmäßig an der Komplexität des Systems, der Vielzahl der Akteure, der Formulierung widersprüchlicher Ziele und der Schwierigkeit, die Umsetzung als demokratisch wertvoll zu vermitteln. Anstelle grundlegender Veränderungen dominieren Maximalforderungen, der Erhalt des Status quo und im Ergebnis einzelne additive Anpassungen.⁰⁴

SÄULEN DES SOZIALSTAATS

Die Komplexität des deutschen Sozialstaats hat ihren Ursprung im frühen 20. Jahrhundert. Auch damals wuchs aufgrund gesellschaftlichen Wandels der Bedarf nach sozialer Absicherung und sozialem Frieden. Landflucht, Industrialisierung und Lohn-

arbeit führten dazu, dass die vorhandenen familiären und religiösen Systeme des Miteinanders nicht mehr ausreichten. Die Risiken von Krankheit, Alter und Erwerbsunfähigkeit wurden neuen Verantwortungsträgern übertragen: das Risiko eines Arbeitsunfalls den Arbeitgebern, das Risiko einer durch Krieg verursachten Behinderung der staatlichen Gemeinschaft, das Risiko von Alter, Krankheit und Arbeitslosigkeit den Lohnarbeitenden und Arbeitgebern (den heutigen Sozialpartnern) und die (Jugend-)Fürsorge der Gesellschaft als Ganzes. Es entstanden Versorgungs-, Vorsorge- und Fürsorgesysteme, deren Finanzierung maßgeblich durch Lohnarbeit erfolgte.⁰⁵ Prägend wurde das Subsidiaritätsprinzip: Lösungen sollten möglichst nah an den Menschen entwickelt werden.⁰⁶

Entsprechend sind im Grundgesetz der Föderalismus und die kommunale Selbstverwaltung als zentrale Strukturmerkmale eines bürger:innenorientierten Sozialstaats verankert. Zur Herstellung einheitlicher Lebensverhältnisse wurden dem Bund im Sozialrecht weitreichende konkurrierende Gesetzgebungskompetenzen zugewiesen. Die Umsetzung dieser sozialrechtlichen Handlungsanweisungen obliegt den Ländern sowie den flächendeckend aufgestellten Vorsorgesystemen der Sozialpartner, zu denen die Bundesagentur für Arbeit, die Deutsche Rentenversicherung sowie die Kranken-, Pflege- und Unfallversicherungen zählen. Die Länder übertragen ihre Umsetzung regelmäßig auf einzelne Behörden und Kommunen. Diese Arbeitsteilung stärkt regionale Gestaltungsspielräume, führt jedoch auch zu Heterogenität und Schnittstellenproblemen, insbesondere mit Blick auf Prozessoptimierung und Digitalisierung.

01 Vgl. Empfehlungen der Kommission zur Sozialstaatsreform (KSR), Berlin 2026.

02 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bürgerfreundlicher Sozialstaat. Bericht zur Bund-Länder-Arbeitsgruppe, Berlin 2025.

03 Vgl. Werner Achtert, Das Prinzip der Einzelfallgerechtigkeit schränkt die Effizienz der Verwaltung ein, 10.12.2024, <https://live.handelsblatt.com/das-prinzip-der-einzelfallgerechtigkeit-schraenkt-die-effizienz-der-verwaltung-ein>.

04 Vgl. Partnerschaft Deutschland, PD-Position, Mut aufbringen und Strukturen verändern – Staats- und Verwaltungsmodernisierung als Grundlage erfolgreicher Regierungsarbeit, Berlin 2025, S. 1.

05 Vgl. Hans Dieter Braun/Andreas Jüttner (Hrsg.), Sozialversicherungsrecht und sonstige Bereiche des Sozialrechts, Berlin 2024, S. 17 f.

06 Vgl. David Roth-Isigkeit, Verfassungsrechtliche Möglichkeiten der Aufgabenbündelung im Föderalstaat, Rechtsgutachten im Auftrag des Normenkontrollrates (NKR), Berlin 2025, S. 22.

SOZIALGESETZBUCH

Bereits in den 1970er Jahren wurde deutlich, dass das sich immer weiter ausdifferenzierende Sozialsystem zunehmend an Transparenz und Steuerungsfähigkeit verlor. Die Einführung des Sozialgesetzbuches (SGB) sollte Abhilfe schaffen. Ziel war die Bündelung sozialrechtlicher Regelungen mit übergreifender Geltung und gemäß Paragraph 1 Satz 1 SGB I die Verwirklichung sozialer Gerechtigkeit und Sicherheit.

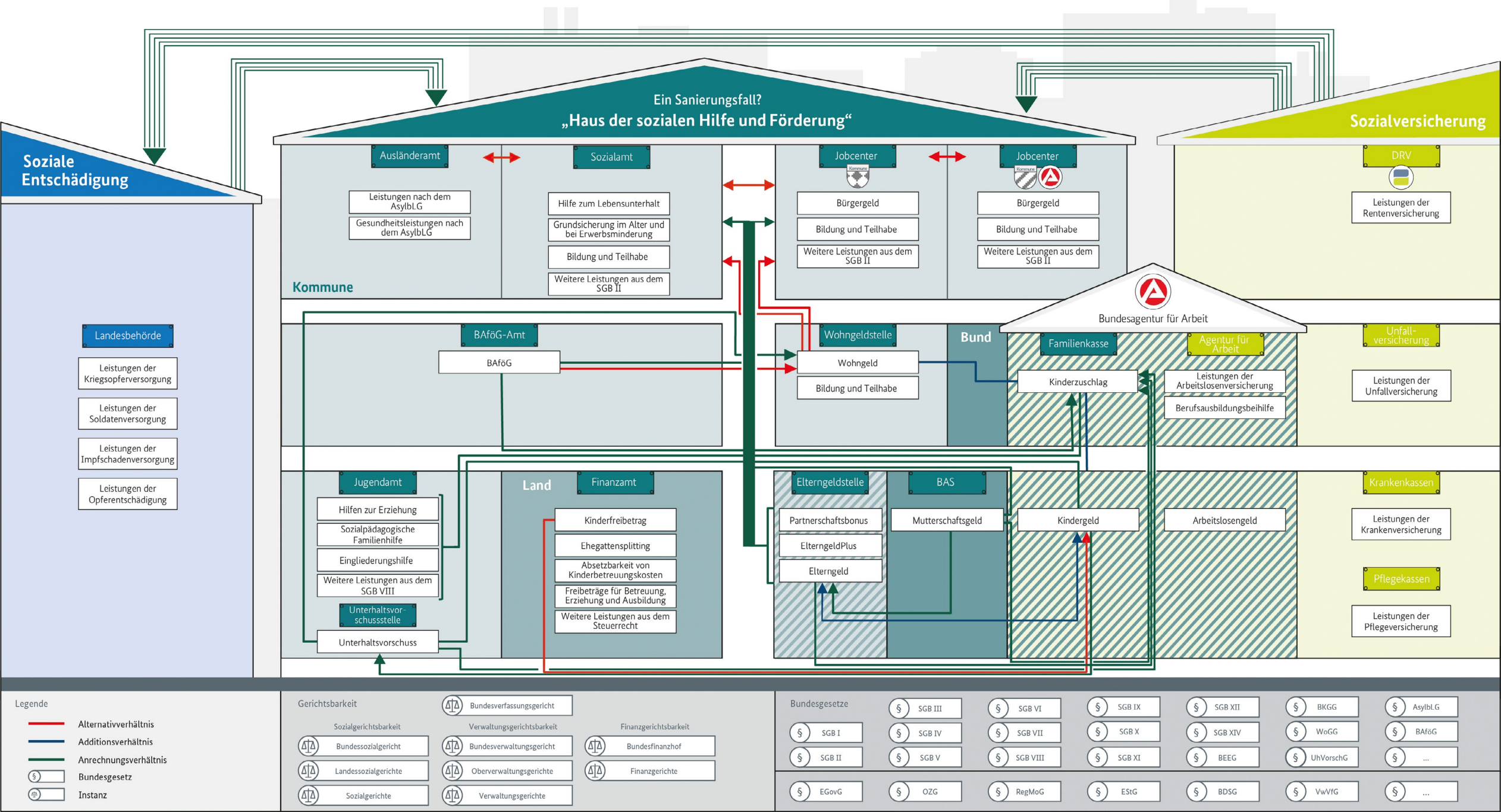
In den 1990er Jahren verlagerte sich der Fokus auf eine ziel- und wirkungsorientierte Steuerung und eine Begrenzung staatlichen Handelns auf das Erforderliche. Der aktivierende Sozialstaat sollte die Eigenverantwortung stärken und staatliche Leistungen wirksam einsetzen. Um die Eigenständigkeit von Menschen zu verbessern, bündelte das SGB II ab 2005 qualifizierende, arbeitsfördernde und existenzsichernde Leistungen für erwerbsfähige, bedürftige Menschen. Mit Artikel 91e GG wurden die Bundesagentur für Arbeit und die Kommunen strukturell zusammengeführt. Die Frage der (Finanzierungs-)Zuständigkeit wurde „hinter den Kulissen“ durch komplexe föderale und verwaltungsrechtliche Regelungen geklärt.

Dennoch blieb die Frage, was die sozialen Leistungen wirklich bewirken sollen, weitgehend unbeantwortet. Bis heute liegt der Fokus zentral auf der sogenannten Sozialrendite der einzelnen lohnfinanzierten Systeme, also der Frage, ob der investierte Euro dem System zurückgebracht wird. Innovationen durch selbstständige Start-ups, die Gewinnung von Fachkräften durch wirksame Gesundheits- und Unterstützungssysteme, insbesondere in den Bereichen Kinderbetreuung und pflegerische Versorgung, sowie die Entlastung von Notversorgungs- und Ordnungssystemen durch stabilisierende Arbeitsgelegenheiten, psychologische oder psychiatrische Leistungen finden kaum Berücksichtigung. Eine gesamtgesellschaftliche Perspektive fehlt weitgehend. Damit wird der Anspruch auf Wirksamkeit im Sinne nachhaltiger Effekte nur teilweise erfüllt.

Zeitgleich wurden Sozialleistungen weiter ausdifferenziert, um ein als stigmatisierend empfundenen Sozialsystem zu vermeiden. Beispiele hierfür sind der Unterhaltsvorschuss (1980 eingeführt), der Kinderzuschlag (2005) und das Wohngeldgesetz (2009).

Ein bürger:innenorientierter, personenzentrierter Ansatz wurde 2016 mit dem SGB IX für

Abbildung: Sozialleistungen in Deutschland



Quelle: Julius Sicken/Maximilian Lennart Nagel/Felix Dinnessen, Wege aus der Komplexitätsfalle. Vereinfachung und Automatisierung von Sozialleistungen, Gutachten im Auftrag des Nationalen Normenkontrollrats, Berlin 2024, S. 18f.

Menschen mit Behinderung im Sozialgesetzbuch verankert. Aus der Erkenntnis heraus, dass diese Zielgruppe besonders auf die Unterstützung der einzelnen Systeme angewiesen ist, wurden Ergebnisorientierung, einheitliche Standards der Bedarfsermittlung und eine koordinierte (Finanzierungs-)Zuständigkeit für alle Kostenträger aus den verschiedenen Rechtskreisen verbindlich etabliert.

Der Fokus der parlamentarischen Kontrolle lag jedoch auf den geregelten Verfahren und nicht auf der Wirksamkeit für Nutzer:innen und Gesellschaft. Auch in anderen Sozialleistungsbereichen wurden rechtskreisübergreifend Lotsen für die Beratung sowie ein koordinierendes Fallmanagement für komplexe Bedarfslagen geschaffen. Diese Angebote waren jedoch ebenso wenig auf die Ziele der Menschen ausgerichtet, sondern zielgruppenorientiert. Sie sollten den Menschen Orientierung im komplexen „Haus des Sozialstaates“ geben – eine Orientierung, die ohne professionelle Unterstützung häufig nur schwer gelingt, wie die *Abbildung* zeigt.

KOMMISSION ZUR SOZIALSTAATSREFORM

Der Koalitionsvertrag von CDU, CSU und SPD aus dem Jahr 2025 benennt die unzureichende Abstimmung sozialer Leistungen und die erforderliche Aktivierung Hilfebedürftiger als zentrale Herausforderungen des bestehenden Sozialstaats. Die Leistungen sollen bürgerfreundlich aus einer Hand erfolgen.⁰⁷ Die strategisch ausgerichtete KSR ist bestrebt, steuerfinanzierte Leistungen in den Bereichen Ausbildung, Arbeitsförderung, Eingliederung, Jugendhilfe sowie Wohn- und Existenzsicherung für Bürger:innen effizienter und gerechter zu gestalten. Parallel dazu arbeiten weitere Kommissionen an Reformen der Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung. Mit 26 Empfehlungen sind der KSR Ende Januar erste grundlegende Vereinbarungen zur Weiterentwicklung des steuerfinanzierten Systems gelungen. Diese können bis 2027 umgesetzt werden.

Bei der Realisierung eines neuen Für- und Miteinanders stoßen demokratische Entscheidungsprozesse an Grenzen, wenn nur die eigene Interessenswahrnehmung im Zentrum der Betrachtung liegt. Die punktuelle Einbindung von Wissenschaft und

Praxis gewinnt daher zunehmend an Bedeutung.⁰⁸ Gleichzeitig bleibt die direkte Rückkopplung mit sozialpolitischen Akteuren und der Bevölkerung begrenzt und erfolgt oft nur medial vermittelt. Für eine nachhaltige Transformation sind ergänzende Formen der Beteiligung erforderlich, die über klassische Anhörungsverfahren hinausgehen.

VEREINFACHUNG

Eine Vereinfachung und Vereinheitlichung des Sozialrechts auf Bundes- und Landesebene ist nicht nur für die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit vor Ort wichtig, sondern auch Voraussetzung für Vertrauen, Nachvollziehbarkeit und Demokratie.⁰⁹ Bislang wurden diese Aspekte ausschließlich auf kommunaler Ebene adressiert. Insbesondere der Einsatz von Künstlicher Intelligenz zur Übersetzung komplexer Rechtsvorgaben sowie die Nutzung von Veränderungsinstrumenten ermöglichen eine barrierefreie Kommunikation von Rechtsanforderungen.

Die Handlungsfelder für den Bund und die Länder sind mit dem KSR-Bericht nun benannt. Insbesondere die regelmäßige und in jedem Leistungsspektrum vorzunehmende Einkommens- und Vermögensprüfung bietet große Chancen zur Vereinheitlichung und Vereinfachung,¹⁰ sofern kein sachlicher Grund für eine unterschiedliche Handhabung besteht und keine Härtefälle im Bereich der verfassungsrechtlichen Existenzsicherung übersehen werden.¹¹ Für eine effizient ergebnisorientierte Leistungsgestaltung sind auch die Vereinheitlichung existierender Bedarfsermittlungs-, Zertifizierungs- und Finanzierungsverfahren essenziell, beispielsweise im Zusammenspiel der Arbeits- und Gesundheitsförderung, der Jugendhilfe, der Teilhabeplanung und der Wohnungslosenhilfe.

Zentral ist nunmehr das gemeinsam mit den Bundesministerien für Arbeit und Soziales sowie

⁰⁸ Vgl. KSR (Anm. 1), S. 6.

⁰⁹ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Staatsmodernisierung, Modernisierungsagenda – für Staat und Verwaltung. Für ein schnelles, digitales und handlungsfähiges Deutschland, Berlin 2025, S. 19 f.; Arbeits- und Sozialministerkonferenz (ASMK), Reform des Sozialstaates, München 2025, S. 20.

¹⁰ Vgl. Horst Bruns/Tanja Klenk, Automatisierte Einkommensprüfung – Vorschläge für die Sozialverwaltung, Deutsches Institut für Interdisziplinäre Sozialpolitikforschung, DIFIS-Impuls 5/2025.

¹¹ Vgl. Uwe Klerks/Wolfgang Conradis, Die problematischen Unterschiede der Regelungen nach dem SGB II und dem SGB XII (Teil 2), in: info also 4/2024, S. 147–155.

⁰⁷ Vgl. Verantwortung für Deutschland, Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, 21. Legislaturperiode, Berlin 2025, Ziff. 442–462.

für Digitalisierung und Staatsmodernisierung angelegte Programmmanagement der digitalen Transformation.¹² Da dies neben der Schaffung technischer Standards auch Lösungsorientierung und Prozessoptimierung in Gesetzgebung und Verwaltung erfordert, sollten die Kompetenzen dieses Expert:innenremiums in alle Entwicklungen eingebunden werden. Digitale Prozesschecks können den Umsetzungsaufwand gemeinsam mit den Expert:innen vor Ort weitaus besser bewerten als die traditionellen Anhörungen in den höchst unterschiedlich aufgestellten Sozialverwaltungssystemen.

In vielen Bereichen des Sozialrechts sind langfristig prozessoptimierende Instrumente etabliert, diese werden jedoch isoliert eingesetzt.¹³ Eine ebenen- und rechtskreisübergreifende Nutzung qualitätssichernder Instrumente bietet die Chance, Lernen im System zu fördern, gemeinsam und transparent Verantwortung zu übernehmen und Vertrauen zurückzugewinnen. Auch die Rechtsprechung kann dazu wichtige Erkenntnisse beisteuern, um unklare Handlungsaufträge des Bundes- und Landesrechts zu vereinfachen. Vereinfachung ist grundlegend, um die Algorithmen eines digitalen Staates auch zukünftig noch demokratisch bewerten zu können.

Mit insgesamt zwölf Empfehlungen werden aufwendige sozialrechtliche Regelungen durch die KSR kurzfristig auf den Prüfstand gestellt. So würde etwa die Etablierung einer *Belegvorhalte*plicht anstelle der bestehenden *Belegvorlage*plicht bei der Beantragung von Sozialleistungen zu einer großen Entlastung führen und Vertrauen schaffen. Mit der Gestaltung eines einfachen und einheitlichen Identifikationssystems für Online-Prozesse sowie einer EUDI-Wallet (EU Digital Identity Wallet), in der Bürger:innen ab 2027 Unterlagen zur Freischaltung bereithalten sollen, sind mittelfristig weitere Verbesserungen zu erwarten.

„Josefine“ muss dann nicht mehr bei jeder der 18 Stellen und bei jedem Antrag ihre Originalunterlagen vorlegen und Kopien einreichen. Die Fachkräfte der Verwaltung können sich stattdessen auf die Gestaltung wirksamer Leistungen konzentrieren, die Josefine Rückkehr ins Erwerbsleben ermöglichen.

¹² Vgl. KSR (Anm. 1), S. 42.

¹³ Insbesondere der Marktzugang für Leistungserbringer setzt regelmäßig ein Qualitätsmanagement voraus, beispielsweise gemäß § 178 Nr. 4 SGB III, § 45 Abs. 3 Nr. 1 SGB VIII, § 128 SGB IX oder gemäß § 69 Nr. 5 SGB IV für das Benchmarking der Sozialversicherungsträger.

INHALTLICHE BÜNDELUNG

Mit Blick auf die inhaltliche Bündelung von Aufgaben ist für das Bundesverfassungsgericht entscheidend, wer eine Aufgabe am wirksamsten im Sinne der Nutzer:innen gestalten kann.¹⁴ Wenn man von den konkreten Lebenslagen der Menschen ausgeht, lassen sich ihre Ziele leichter erfassen als im Rahmen der bestehenden, stark segmentierten Sozialrechtsgestaltung: Qualifizierung, Arbeit und Teilhabe, Gesundheit, Wohnen und Absicherung sind dabei zentrale Aspekte. Sie müssen bei der zukünftigen Ausgestaltung des Sozialrechts berücksichtigt werden.

Hierzu empfiehlt die KSR eine Bündelung rechtskreisübergreifender Beratung und Unterstützung in Form von Erstanlaufstellen vor Ort. Spannende Lösungsansätze bieten bereits heute die Münchner Sozialbürgerhäuser oder die Familienbüros in Hamm. Durch hybride Beratungsstrukturen können die Fachkräfte der einzelnen Systeme mit den erforderlichen Kompetenzen (etwa interkulturelle oder inklusive Kompetenzen) zugeschaltet werden.¹⁵ Das SGB I bietet hierzu wertvolle Ansätze: Gemäß Paragraph 16 Absatz 1 Satz 2 SGB I ist jeder Sozialleistungsträger bereits heute dazu verpflichtet, eingereichte Anträge unverzüglich an die zuständige Stelle weiterzuleiten.¹⁶ Auch eine Ermächtigung zur Einbeziehung befähigender Systeme vor der reinen Existenzsicherung gemäß Paragraph 95 SGB XII erscheint bei Zustimmung der Nutzer:innen zielführend.¹⁷

Mit der entsprechenden Einwilligung der Bürger:innen können sich die Systeme vor Ort auf eine wirksame Leistungsgestaltung konzentrieren. Ein Beispiel hierfür ist die Gestaltung von Leistungen am Arbeitsmarkt. Menschen mit Behinderung brauchen ebenso wie erwerbsfähige Menschen mit „Vermittlungshemmnissen“ einen inklusiven Arbeitsmarkt, der sie und den Arbeitsmarkt befähigt. Wenn man sich an den Zielen der Menschen orientiert, etwa an der Gesundheit, ist es unerheblich, ob die Krankenbehand-

¹⁴ Vgl. Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts (BVerfGE) 152, 345 (Entfernung aus dem öffentlichen Dienst durch Verwaltungsakt), 14. 1. 2020.

¹⁵ Vgl. KSR (Anm. 1), S. 15, S. 40.

¹⁶ Vgl. Constanze Janda, Rechtskreisübergreifende Kooperationsgebote im Sozialrecht, in: dies. (Hrsg.), Wege zur nachhaltigen Verankerung von Präventionsketten in Kommunen, Speyer 2023, S. 23–38.

¹⁷ Vgl. KSR (Anm. 1), S. 29.

lung unmittelbar aus dem SGB V erfolgt oder als Hilfe zur Gesundheit gemäß Paragraf 48 Satz 1 SGB XII in Verbindung mit den Paragrafen 27 ff. SGB V realisiert wird.

Ein zielorientiertes Rechtsprozessmanagement durch den Gesetzgeber ist eine wichtige Grundlage für die Digitalisierung des Gesamtsystems.¹⁸ So spiegelt das existenzsichernde Sozialsystem für Bedürftige beispielsweise einen Großteil der Sozialversicherungsleistungen. Josefine bewegt sich mit ihrer aktuell noch nicht als dauerhaft eingestuften Erwerbsunfähigkeit zwischen Rente und drei verschiedenen Grundsicherungssystemen. Ähnliche Zusammenhänge bestehen bei Arbeitsförderungs-, Gesundheits- und Pflegeleistungen. An diesen Schnittstellen bestehen weitere (Aufwands-)Einsparungsmöglichkeiten für Bürger:innen und Staat durch Bündelung, Digitalisierung und Datenmanagement.¹⁹

Die Vielzahl paralleler Verfahren und Datenerhebungen behindert derzeit eine wirksame Ausrichtung an den Zielen der Nutzer:innen. Ein wichtiger Schritt ist ein einheitlicher Sozialdatenschutz im SGB X, der informationelle Selbstbestimmung ermöglicht und Vertrauen stärkt. Das Ziel muss darin bestehen, dass Josefine und ihre Unterstützungssysteme ihre Daten im Sozialrechtssystem selbstbestimmt, automatisiert und sicher freischalten können.

Hierzu braucht es eine bundeseinheitliche IT-Infrastruktur. Eine effizient standardisierte und innovationsfördernde Steuerung des IT-Marktes für eine verbindliche, ebenen- und rechtskreisübergreifende Digitalisierung muss auf Grundlage von Artikel 91c GG zügig realisiert werden. Sie ist die Grundlage der (Sozial-)Staatsmodernisierung.²⁰ Vor allem im Schnittstellenmanagement liegen große Einsparpotenziale: Schon der

aktuelle Aufwand, um die erforderlichen Daten in den einzelnen Sozialleistungssystemen vor Ort zu erheben und in umfassende Berichtswesen zur Rechtsumsetzung und -gestaltung auf kommunaler, Landes- und Bundesebene zu übertragen, bringt das System an seine Grenzen.²¹ Wichtig ist, die regionale Anschlussfähigkeit sowie Entscheidungsbefugnisse sicherzustellen, um Bürger:innen zum Handeln zu befähigen.

AUSBLICK

Prioritär ist jetzt die umgehende Gestaltung der erforderlichen Digitalisierungsgrundlagen gemäß Artikel 91c GG. Mittels der Entwicklung bundesweit einheitlicher Standards sind kombinierbare digitale Module zur Inanspruchnahme des Bundessozialrechts umgehend für Nutzer:innen zu entwickeln und bereitzustellen.

Durch die Erprobung von Erstanlaufstellen vor Ort können gemeinsam mit den Nutzer:innen qualifizierte Bündelungsziele in den Bereichen Arbeit, Wohnen, Gesundheit und Sicherheit für ein neues, steuerfinanziertes Sozialsystem entwickelt werden. Gute Kooperationen mit versichernden und versorgenden Sozialsystemen bieten zeitgleich weitere Synergien.

Die parallele, kontinuierliche Vereinfachung und Vereinheitlichung sozialer Rechte muss bei jeder Rechtsänderung verbindlich etabliert werden. Die Erkenntnisse der Gerichte zur Vereinfachung sind dabei kontinuierlich qualitätssichernd einzubeziehen. Die Umsetzung kurzfristiger Lösungen, wie beispielsweise die automatisierte Auszahlung des Kindergeldes, bringt schnelle Entlastungs- und Entwicklungsmöglichkeiten ins System. Die Bündelung leicht kombinierbarer Rechte und Umsetzungsnormen kann die Grundlage für eine bürger:innenorientierte Leistungsgestaltung bilden. Diese sollte in Kooperation mit Wirtschaft und Gesellschaft ergebnisorientiert auf die Ziele der Nutzer:innen ausgerichtet werden.

Ein Sozialstaat, der transparent, wirksam und menschlich ist, stärkt nicht nur Menschen wie Josefine, sondern auch die Fachkräfte im Sozialsystem, in der Wirtschaft sowie die Demokratie insgesamt.

KATJA ROBINSON

ist Professorin für rechtliche Grundlagen sozialer Professionen an der Katholischen Hochschule für Sozialwesen Berlin. Von 2019 bis 2025 war sie Leiterin des Amtes für Soziales, Arbeit und Senioren in Köln.

¹⁸ Vgl. Florian TheiBing/Jan Snor Andersen, Den digitalen Sozialstaat nutzendenorientiert gestalten, Agora Digitale Transformation, Berlin 2024, S. 10f.

¹⁹ Vgl. Brief des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium der Finanzen an Bundesfinanzminister Lars Klingbeil, Reform der Grundsicherung, 24. 9. 2025, www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Ministerium/Wissenschaftlicher-Beirat/Gutachten/brief-zur-grundsicherung.pdf?__blob=publicationFile&v=3.

²⁰ Vgl. Roth-Isigkeit (Anm. 6), S. 45f.; KSR (Anm. 1), S. 36.

²¹ Vgl. Jörg Bogumil/Philipp Gräfe, Digitalisierung der kommunalen Sozialverwaltung. Eine Untersuchung am Beispiel des Kreises Recklinghausen, Zentrum für interdisziplinäre Regionalforschung, ZEFIR-Materialien, Bd. 21, Juni 2022, S. 26f.; TheiBing/Andersen (Anm. 18), S. 12.

Herausgegeben von der
Bundeszentrale für politische Bildung
Bundeskanzlerplatz 2, 53113 Bonn

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 27. Februar 2026

REDAKTION

Lorenz Abu Ayyash (verantwortlich für diese Ausgabe)
Anne-Sophie Friedel
Julia Heinrich
Sascha Kneip
Johannes Piepenbrink
Leontien Potthoff (Volontärin)
Isabel Röder
Luise Römer
apuz@bpb.de
www.bpb.de/apuz
www.bpb.de/apuz-podcast

Newsletter abonnieren: www.bpb.de/apuz-aktuell
Einzelausgaben bestellen: www.bpb.de/shop/apuz

GRAFISCHES KONZEPT

Meiré und Meiré, Köln

SATZ

le-tex publishing services GmbH, Leipzig

DRUCK

L.N. Schaffrath GmbH & Co. KG DruckMedien, Geldern

ABONNEMENT

Aus Politik und Zeitgeschichte wird mit der Wochenzeitung
DAS PARLAMENT ausgeliefert.
Jahresabonnement 25,80 Euro; ermäßigt 13,80 Euro.
Im Ausland zzgl. Versandkosten.
Fazit Communication GmbH
c/o Cover Service GmbH & Co. KG
fazit-com@cover-services.de

Die Veröffentlichungen in „Aus Politik und Zeitgeschichte“ sind keine Meinungsäußerungen der Bundeszentrale für politische Bildung (bpb). Für die inhaltlichen Aussagen tragen die Autorinnen und Autoren die Verantwortung. Beachten Sie bitte auch das weitere Print-, Online- und Veranstaltungsangebot der bpb, das weiterführende, ergänzende und kontroverse Standpunkte zum Thema bereithält.

ISSN 0479-611 X



Die Texte dieser Ausgabe stehen unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung-Nicht Kommerziell-Keine Bearbeitung 4.0 International.



APuZ

Nächste Ausgabe
12/2026, 14. März 2026

EHE



APuZ

AUS POLITIK UND ZEITGESCHICHTE

www.bpb.de/apuz