

# 12 Impulse

für Parlament und Regierung  
zur 20. Wahlperiode



Der Bundesbeauftragte für  
Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung

“*„Wirtschaftlichkeit heißt nicht nur schöne Zahlen. Wirtschaftlichkeit heißt zuallererst, dass die elementaren Staatsfunktionen effizient erfüllt werden. Darauf kommt es heute mehr denn je an.“*



## Vorwort

### Chancen der neuen Wahlperiode nutzen

Am 26. September haben die Bürgerinnen und Bürger über die Zusammensetzung des 20. Deutschen Bundestages entschieden. Auf die Abgeordneten und die neue Bundesregierung warten gewaltige Aufgaben. Notwendige Reformen sind liegen geblieben oder im Tagesgeschäft aus dem Blick geraten. Einige der Herausforderungen hat uns die Pandemie schmerzlich ins Bewusstsein gerufen. Anpacken sollten die Abgeordneten des 20. Deutschen Bundestages und die neue Bundesregierung alle. Je eher und entschlossener sie handeln, desto besser.

Die „12 Impulse“ benennen zentrale Handlungsfelder, wie sie sich in den vergangenen Monaten und Jahren aus der vielfältigen Prüfungs- und Beratungstätigkeit des Bundesrechnungshofes herauskristallisiert haben. Auf die unabhängige und faktenbasierte Arbeit des Bundesrechnungshofes stütze ich diese Impulse.

Entsprechend meiner Beratungsaufgabe als Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung möchte ich damit einen sachlichen und überparteilichen Beitrag für Parlament und Regierung zur Problemlösung in zentralen staatlichen Aufgabenfeldern leisten. Die Impulse sind kein Patentrezept. Sie sollen vielmehr das Bewusstsein schärfen, wo mit Blick auf die nüchternen Fakten Entscheidungen gefragt und die Sachverhalte meist auch längst „ausproblematisiert“ sind.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Kay Scheller'.

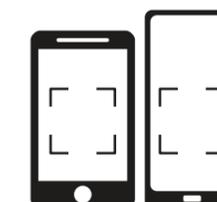
Kay Scheller,  
Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung  
Bonn, im September 2021



# Inhalte

<b>Vorwort</b>	Seite 3
<b>Impuls zum Bundesstaat</b> Aus Pandemie und Naturkatastrophen lernen: Wir brauchen einen nationalen Krisenmechanismus, der schnelle Entscheidungen und ihre zügige Umsetzung im Krisenfall sicherstellt	Seite 6
<b>Impuls zur Digitalisierung</b> Die Digitalisierung ernst nehmen: Mit mehr Entschlossenheit in die Zukunft aufbrechen	Seite 8
<b>Impuls zur Arbeit</b> Deutschland muss seine Potenziale gezielter aktivieren und Arbeit zukunftsfähig gestalten	Seite 10
<b>Impuls I zum Bundeshaushalt</b> Solide Finanzen für einen handlungsfähigen Staat	Seite 12
<b>Impuls zum Förderwesen</b> Richtig fördern, damit die Finanzmittel des Bundes die angestrebte Wirkung erreichen	Seite 14
<b>Impuls zum Klimaschutz</b> Klimaziele konsequent verfolgen	Seite 16
<b>Impuls zum Verkehr</b> Aus Fehlern lernen: Reformen im Verkehrssektor endlich anpacken	Seite 18
<b>Impuls II zum Bundeshaushalt</b> Nachhaltigkeit dort verankern, wo die Grundlagen gelegt werden: Im Bundeshaushalt	Seite 20
<b>Impuls zur Rente</b> Die Zeit drängt. Der Generationenvertrag stößt an seine Grenzen. Die Finanzierungsprobleme bei der Rente müssen gelöst werden.	Seite 22

<b>Impuls zur Gesundheit</b> Wandel muss her: Die bestmögliche Versorgung der Menschen und eine faire Kostenverteilung müssen im Vordergrund stehen	Seite 24
<b>Impuls zur Bundeswehr</b> Klare Prioritäten für effektive Streitkräfte: Aufgaben und Mittel müssen in Einklang gebracht werden	Seite 26
<b>Impuls zur Handlungsfähigkeit des Staates</b> Staatliche Kernaufgaben müssen wieder stärker in den Vordergrund rücken: Nur wenn der Staat liefert, wo es darauf ankommt, kehrt Vertrauen zurück	Seite 28
<b>Über den Bundesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung</b>	Seite 31
<b>Impressum</b>	Seite 33
<b>Bildnachweis</b>	Seite 34



Zu allen Impulsen sind über den QR-Code auf der Webseite des Bundesrechnungshofes Prüfungs- und Beratungsergebnisse abrufbar.

<https://www.bundesrechnungshof.de/de/veroeffentlichungen/produkte/gutachten-berichte-bwv/berichte/bwv-impulspapier>

## Bundesstaat

# Aus Pandemie und Naturkatastrophen lernen: Wir brauchen einen nationalen Krisenmechanismus, der schnelle Entscheidungen und ihre zügige Umsetzung im Krisenfall sicherstellt

Gesamtstaatliche und globale Krisen erfordern ein schnelles, pragmatisches und beherztes Eingreifen aller staatlichen Ebenen aus einem Guss. Wenn es um Leib und Leben geht, bleibt keine Zeit für Zuständigkeitsgerangel. Die Teamaufstellung muss vorher klar sein. Deshalb sollten wir jetzt einen im Grundgesetz verankerten nationalen Krisenmechanismus festlegen, um in der nächsten Krise besser gerüstet zu sein.



## Lehren aus Pandemie und Naturkatastrophen ernst nehmen

Die Pandemie ist unsere Lehrmeisterin. Sie ist eine Naturgewalt, genauso wie die Flutkatastrophe dieses Sommers. Wir sollten sie ernst nehmen. Denn sie haben gezeigt: Viren und Wetter kennen keine Grenzen. Keine nationalen und keine innerstaatlichen. Wie ein Brennglas haben sie die Schwachstellen im deutschen Verwaltungssystem zutage treten lassen, wenn es darum geht, schnelle und verbindliche Entscheidungen innerhalb von Stunden und Tagen zu treffen und umzusetzen. Wer ist zuständig, wer entscheidet, wer setzt die Entscheidungen um? Wer bezahlt? Wer beseitigt rechtliche Hindernisse? Wie ist externer Sachverstand einzubeziehen? Und passt das alles auch zusammen? Trägt die staatliche Krisenbewältigung am Ende tatsächlich zu einer wirksamen Krisenbekämpfung bei? Und dies alles gilt auch für die Naturkatastrophen, die wir in jüngster Zeit erleben mussten.

### Krisenmodus jetzt definieren

Auf diese Fragen brauchen wir Antworten. Vor der nächsten Krise, in welchem Gewand sie sich auch immer zeigt. Deshalb gilt es, sich jetzt zu wappnen. Mit einem nationalen Krisenmechanismus, der über das Grundgesetz abgesichert ist und der die Zuständigkeiten und Verfahren zur Entscheidungsfindung und Durchsetzung der beschlossenen Krisenmaßnahmen klar und verbindlich für alle staatlichen Akteure festlegt. Damit in der nächsten Krise alle wissen, was zu tun ist.

### Krise braucht Führung

Zentrales Element dieses Krisenmechanismus sollte ein Nationaler Krisenstab sein, in dem der Bund bei einer gesamtstaatlichen Krise eine herausgehobene Rolle hat. Dies bedeutet keine Abkehr vom Föderalis-

mus. Im Gegenteil: Länder und Kommunen bleiben wichtige Akteure vor Ort. Aber das Zusammenspiel aller staatlichen Akteure muss besser werden. Aufstellung und Taktik müssen aus einem Guss sein, zudem flexibel und anpassungsfähig. Das ist essentiell. Nicht nur für die bestmögliche Bewältigung jeder nationalen Bedrohungslage, die in der nächsten Krise schon eine ganz andere sein kann. Sondern ebenso für den Bundesstaat und seine staatlichen Institutionen selbst. Denn nur wenn sich unsere föderativen Strukturen auch in lebens- und existenzbedrohenden Krisen bewähren und die Schutzpflicht des Staates für das Leben, die Gesundheit und das wirtschaftliche Überleben seiner Bürgerinnen und Bürger einlösen, wird der Bundesstaat seine Legitimationskraft erhalten. Und nur dann kann das Vertrauen der Bevölkerung in die staatliche Handlungsfähigkeit auch in der Krise Bestand haben.

### Krise braucht Vertrauen

Ohne dieses Vertrauen ist einer nationalen Bedrohungslage in einem demokratischen Gemeinwesen nicht wirksam Einhalt zu gebieten. Der demokratische Rechtsstaat braucht seine Bürgerinnen und Bürger. Umgekehrt dürfen diese den bestmöglichen Schutz durch die staatlichen Institutionen erwarten, wenn es hart auf hart kommt. Dabei zählt das Ergebnis. Welche staatliche Ebene oder Stelle diesen Schutz organisiert und gewährt, kann und darf den Bürgerinnen und Bürgern egal sein. Hauptsache der Staat liefert und die staatlichen Stellen verstricken sich nicht in ihren eigenen, komplexen Zuständigkeiten und Verfahren, in denen am Ende keiner die Verantwortung trägt. Deshalb muss die bundesstaatliche Struktur für diese außergewöhnlichen, dynamischen Bedrohungslagen, wie wir sie in der Pandemie und den jüngsten Naturkatastrophen schmerzvoll erfahren haben, jetzt angepasst werden.



## Digitalisierung

# Die Digitalisierung ernst nehmen: Mit mehr Entschlossenheit in die Zukunft aufbrechen

Blick zurück: Bereits der letzte Koalitionsvertrag hat zur Digitalisierung umfangreiche Aktivitäten angekündigt. Was bleibt davon? Es gibt neue Gesetze, Strategien und Gremien. Aber: Der Erfolg blieb häufig aus. Die neue Bundesregierung muss das besser machen und die Digitalisierung in der Praxis leben.

### Baustelle digitale öffentliche Dienste

Wenn es darum geht, den Bürgerinnen und Bürgern und der Wirtschaft digitale Leistungen zu bieten, bleibt Deutschland weit hinter den eigenen Ansprüchen zurück: Beim Digitalisierungsindex der EU-Kommission reicht es hier nur für einen Platz im unteren Drittel. Oft kennen die Bürgerinnen und Bürger

nicht einmal die digitalen Angebote des Staates. Manche Angebote, wie die elektronische Gesundheitskarte, werden in Aussicht gestellt und verzögern sich dann immer wieder. Das muss die neue Bundesregierung entschlossener angehen. Sie muss die Digitalisierung von den Bürgerinnen und Bürgern und der Wirtschaft her denken: Digitale Leistungen für alle in den Fokus!

### Steuerung aus einem Guss

Es reicht nicht, sich ehrgeizige Ziele zu setzen. Der Bund muss sich so aufstellen, dass er sie auch erreicht. Bei seiner eigenen IT hat sich der Bund schon zu lange in komplizierten Strukturen verzettelt: Er will seine IT flexibel, zukunftsorientiert und sicher machen. Aber: mangelnde Steuerung, wechselnde Zuständigkeiten und langwierige Abstimmungen vieler Akteure stehen guten Lösungen häufig im Weg. Die Regierung muss nun ihre Aktivitäten und Ressourcen besser steuern und koordinieren.

Gleiches gilt, wenn der Bund die digitale Transformation der Wirtschaft unterstützt. Das muss er systematischer tun. Er muss den Überblick behalten – und seine Förderungen aufeinander abstimmen. Er muss messbare Ziele setzen, damit er schneller bewerten kann, was wirklich erfolgreich ist und wo er nachsteuern muss. Je weniger Mittel der Bund für seine Organisation und Administration verbraucht, desto mehr kann bei den Unternehmen ankommen.

### Insellösungen machen einsam – gerade bei der IT

Europa, Bund, Länder und Kommunen – jeder digitalisiert auf seine Weise. Wenn die Beteiligten das nicht rechtzeitig verzahnen, arbeitet jeder nur für sich. Unvorhergesehene Ereignisse treffen solche Strukturen mit kaum zu bremsender Wucht. Weder eine Pandemie, noch Naturkatastrophen, Cyberattacken oder die Folgen von Terroranschlägen machen vor den Staats- und Landesgrenzen halt. Es müssen digitale Instrumente her, die schnelles Handeln über alle Ebenen ermöglichen. Der Bund muss die europäischen Anforderungen besser im Blick haben. Er muss sich digital besser mit Ländern und Kommunen vernetzen. Davon werden alle nicht nur in Notlagen profitieren: Beispielsweise könnten Steuerverwaltungen effizienter arbeiten. Steuereinnahmen des Bundes und der Länder von jährlich rund 600 Mrd. Euro müssen endlich mit einheitlicher Steuer-IT effizient verwaltet werden. Auch bei Bauvorhaben sollte der Bund gemeinsam mit den Ländern die Chancen der Digitalisierung nutzen.

## Arbeit

# Deutschland muss seine Potenziale gezielter aktivieren und Arbeit zukunftsfähig gestalten

Die Arbeitswelt steht vor großen Herausforderungen, sie ändert sich tiefgreifend. Die Situation wird durch eine angespannte Wirtschafts- und Haushaltslage erschwert. Durch zielgerichtetes und ressourcenschonendes Handeln muss die Modernisierung jetzt vorangetrieben werden. Nur so verstetigen sich Freiheit und Wohlstand.

### Zukunft gestalten wir jetzt

Die Arbeitswelt sieht sich derzeit mit so einschneidenden Umbrüchen und Herausforderungen konfrontiert, wie es sie seit der industriellen Revolution nicht

gab. Die Corona-Pandemie, die Globalisierung, die Digitalisierung, der demografische Wandel und die aufgrund des Klimawandels notwendige Entwicklung hin zu grüner Technologie stellen bisherige Arbeitsformen und Investitionsmodelle grundlegend in Fra-



ge. Wertschöpfungspotenziale verschieben sich, inhaltlich wie geografisch. Diese Herausforderungen muss Deutschland annehmen und hierauf umfassend reagieren, um das Freiheitsversprechen des Grundgesetzes mit seinen elementaren Rechten wie Berufsfreiheit und Eigentum bestmöglich zu schützen und weiter gewährleisten zu können.

### Kurzarbeit und dann? Innovation!

Die Folgen der Corona-Pandemie konnten durch die großzügige Handhabung der Kurzarbeit abgefedert werden. Wie nachhaltig diese teure Maßnahme wirkt und welche Nebenwirkungen sie verursacht, bleibt aber abzuwarten. Jedenfalls sollte mittlerweile umgedacht werden, denn: Kurzarbeit ist als Instrument geeignet, Krisen kurzzeitig zu überbrücken. Sie sollte aber nicht überstrapaziert werden. Langfristig besteht sonst die Gefahr, überkommene Geschäftsmodelle und Strukturen an den Tropf des Staates zu hängen. Das bindet Geld und hemmt Innovation, der es dringend bedarf, wenn Deutschland nicht abgehängt werden soll. Hier muss ein Schwerpunkt sein.

### Qualifizierung sinnvoll fördern: Niemanden zurücklassen

Die Haushaltslage Deutschlands ist durch die Rekordverschuldung aufgrund der Corona-Pandemie auf Jahre hinaus angespannt. Mehr denn je bedarf es eines zielgerichteten und sinnvollen Einsatzes der beschränkten Mittel. Der Staat tut gut daran, Geld in die Qualifizierung von Arbeitskräften zu stecken. Denn gut qualifizierte Fachkräfte sind Grundvoraussetzung für zukunftsfähige Geschäftsmodelle. Hier verfügt Deutschland über erhebliche Potenziale – durch unsere Modelle der schulischen und beruflichen Bil-

dung, durch lebenslanges Lernen und durch die Integration von Menschen, die noch nicht dauerhaft im Arbeitsmarkt angekommen sind. Durch klare Regeln, Strukturen, Kontrollen, durch zielgenaue Steuerung, Beratung und eine enge Begleitung muss dafür gesorgt werden, dass möglichst viele eine bedarfsgerechte Qualifizierung erhalten und kein Geld durch unsinnige oder unwirksame Maßnahmen verschwendet wird. Fördern und fordern darf nicht nur auf dem Papier stehen. Und: Niemand darf zurückgelassen werden. Das kann und darf der Staat sich nicht leisten.

### Sach- und Finanzverantwortung gehören in eine Hand

Wenn Sach- und Finanzverantwortung auseinanderfallen, führt das regelmäßig zu unwirtschaftlichem Handeln. So z. B. geschehen im Bereich der Grundversicherung für Arbeitsuchende. Der Bund hat sich hier bereit erklärt, die Kommunen von den Unterkunftskosten Geflüchteter vollständig zu entlasten. Manch eine Kommune nutzte das aus und berechnete dem Bund für Unterkünfte mehr als das Doppelte der ortsüblichen Mieten. Teilweise wurden auch Gebühren für leerstehende Räume kassiert. Konsequenzen? Keine. Im Gegenteil, der Bund gibt noch mehr Geld, ohne wirksame Kontroll- oder Durchgriffsmöglichkeiten zu haben. Hierfür wurde sogar das Grundgesetz geändert, um von der eigentlich vorgesehenen Auftragsverwaltung und den damit verbundenen Kontrollmöglichkeiten für den Bund absehen zu können. Das ist nicht vernünftig und den Steuerzahlenden kaum zu vermitteln. Sach- und Finanzverantwortung gehören in eine Hand. So wird Missbrauch und unwirtschaftlichem Handeln entgegengewirkt. In Anbetracht der knapper werdenden staatlichen Ressourcen: ein Gebot der Stunde.

## Bundeshaushalt I

# Solide Finanzen für einen handlungsfähigen Staat

Tragfähige Finanzen sind die Voraussetzung, um die staatlichen Kernfunktionen aufrechtzuerhalten und die hierfür notwendigen Reformen voranzubringen. Dazu müssen Haushaltsgesetzgeber und Regierung ihre Komfortzone verlassen. Nach der Pandemie müssen die aus den Fugen geratenen Bundesfinanzen stabilisiert werden. Basis ist eine ehrliche Bestandsaufnahme.



“ *Eine Aushöhlung oder gar Abschaffung der Schuldenregel bedeutet die Kapitulation vor den Problemen, bevor wir überhaupt Lösungskonzepte diskutiert haben.* ”

### Resiliente Finanzen

Der Bund bekämpft die Corona-Pandemie mit einer expansiven Haushaltspolitik von historischem Ausmaß. Für die Jahre 2020 bis 2022 ist eine Nettokreditaufnahme von über 470 Mrd. Euro geplant. Das ist fast die Hälfte des zuvor in 70 Jahren aufgetürmten Schuldenbergs. Die Folgen der Hochwasserkatastrophe sind darin noch nicht enthalten. Der Bund hat seinen finanziellen Spielraum damit ausgereizt. Jetzt ist die Zeit des haushaltspolitischen Neuanfangs gekommen, um die Bundesfinanzen resilient zu machen. Sonst gibt es keine Gestaltung von Zukunft, und keine Widerstandskraft für die nächste Krise.

### Schuldenregel als Ausdruck verantwortungsvoller Finanzpolitik

Die Schuldenregel des Grundgesetzes gibt dabei die richtige Orientierung. Sie ist kein Selbstzweck. Im Gegenteil! Sie verbindet Generationengerechtigkeit mit der notwendigen Flexibilität für politisches Gestalten. Sie hat sich vor und in der Krise bewährt. Mit der dramatischen Neuverschuldung in der Corona-Pandemie wird die gerechte Aufteilung der Lasten zwischen den Generationen jetzt noch wichtiger. Eine Aufweichung oder gar Abschaffung der Schuldenregel wäre der vermeintlich leichtere Weg. Aber es wäre der falsche. Jeder weiß: Bequemlichkeit rächt sich spätestens dann, wenn es wieder auf Konsequenz ankommt.

### Zeit für unbequeme Fragen

Stattdessen müssen wir der Wahrheit ins Auge schauen: In den „fetten“ Jahren vor der Krise haben wir viele strukturelle Probleme und Risiken vernachlässigt. Kann der Sozialstaat weiter expandieren wie bisher? Wie bewältigen wir den demografischen Wandel? Was sind uns Bildung, Klima, Energiewende und Digitalisierung wert? Stimmt die föderale Aufgaben- und Ausgabenverteilung noch? Haben wir ein gerechtes und für die Finanzierung öffentlicher Aufgaben ausreichendes Steuersystem? Wie setzen wir begrenzte finanzielle Ressourcen effektiv und effizient zugunsten der kommenden Generationen ein? Wie erfüllt Deutschland seine wachsenden internationalen Verpflichtungen?

### Zeit für nachhaltige Konzepte

Abwarten und Hoffen auf bessere ökonomische Zeiten reichen nicht aus, um die finanzielle Tragfähigkeit wiederherzustellen. Eine Konsolidierung zum Nulltarif wie nach der Finanz- und Wirtschaftskrise durch niedrige Zinsen und steigende Steuereinnahmen wird sich nicht wiederholen. Jetzt gilt es, proaktiv zu handeln. Notwendig sind eine klare Analyse, überzeugende Konzepte mit einer Priorisierung der Aufgaben und ein Ausgleich der Interessen.



## Förderwesen

Richtig fördern, damit die Finanzmittel des Bundes die angestrebte Wirkung erreichen

*„Wir brauchen eine Neujustierung des Förderwesens. Es ist höchste Zeit, die Verwaltungsprozesse zu optimieren.“*

Deutschland steht vor gewaltigen Herausforderungen. Vor allem der Klimawandel, die Corona-Pandemie und der demografische Wandel verlangen nach baldigen Lösungen. Der Förderung von Bildung, Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur und Infrastruktur kommt hier eine Schlüsselrolle zu. Für eine erfolgreiche Förderpolitik ist jedoch nicht nur entscheidend, was gefördert wird, sondern vor allem von wem und wie gefördert wird.

Jeder Förder-Euro muss sitzen.

## Effektiv fördern – gezielt ausrichten und kontrollieren

Grundvoraussetzungen einer wirksamen Förderung sind eine Klärung des Bedarfs sowie eine genaue Zielbestimmung. Eine Maßnahme lässt sich nur dann wirksam planen und ausrichten, wenn klar ist, welche Ziele überhaupt erreicht werden sollen. Fehlt es daran oder sind Ziele nicht messbar, kann es auch keine aussagekräftigen Erfolgskontrollen geben. Die Zielbestimmung ist daher eine wesentliche Voraussetzung zur Steuerung und muss aktiv genutzt werden. Andernfalls laufen wertvolle Finanzmittel ins Leere.

Um zweckwidrige Verwendungen zu verhindern, ist ein verstärktes Augenmerk auch darauf zu legen, wie die Mittel verwendet werden.

## Effizient fördern – prüfen und anpassen

Gerade angesichts der derzeit schwierigen Haushaltslage sind die Steuermittel so effizient wie möglich einzusetzen, um politische Handlungsspielräume zu schaffen. Bereits in der Planungsphase ist kritisch zu prüfen, ob ein Mitteleinsatz tatsächlich erforderlich ist. Mitnahmeeffekte und Doppelförderungen sind zu vermeiden, überhöhte Durchführungskosten zu reduzieren.

Laufende Fördermaßnahmen gehören zudem regelmäßig auf den Prüfstand. Dabei sollte der Erfolg unterschiedlicher Fördermaßnahmen, die gleiche Ziele verfolgen, zusammen überprüft werden. Erreichen diese nicht die erwünschten Wirkungen oder sind sie aus anderen Gründen unwirtschaftlich, bedarf es einer konsequenten Anpassung bis hin zur Beendigung der Förderung. Nur so kann verhindert werden, dass sich ineffiziente Förderstrukturen verstetigen und Finanzmittel verloren gehen.

## Transparent fördern – unter Wahrung föderaler Grenzen

In vielen Handlungsfeldern stößt der Bund an föderale Grenzen, da er seine Finanzmittel nur einsetzen darf, wenn ein erhebliches Bundesinteresse besteht. Er kann häufig nur gemeinsam mit den Ländern handeln. Dieses Zusammenspiel erweist sich jedoch als besonders fehleranfällig. Es bedarf daher dringend der seit Jahren vom Bundesrechnungshof geforderten Aufgabenentflechtung. Zudem ist Transparenz von zentraler Bedeutung. Der Bund braucht einen besseren Überblick über Bedarf und Verwendung seiner Finanzmittel.

## Klimaschutz

# Klimaziele konsequent verfolgen

Klimaschutz ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die alle Lebensbereiche betrifft. Der Bund muss seiner Verantwortung gerecht werden und seine Klimaziele mit sozialen und ökonomischen Zielen in Einklang bringen. Es kommt darauf an, wirksam zu handeln und dabei Bürgerinnen und Bürger mitzunehmen.

### Deutschland will und muss einen Beitrag zum Klimaschutz leisten

Die Erderwärmung gefährdet unsere natürlichen Lebensgrundlagen. Wissenschaft und Staatengemeinschaft sind sich einig, dass dieser Prozess gestoppt werden muss. Dies möglichst schneller als bisher. Denn Nichtstun heute verletzt Freiheitsrechte morgen und kostet auf Dauer mehr als wirksamer Klimaschutz.

Das Bundesverfassungsgericht hat den Bund daher nachdrücklich an seine Verantwortung erinnert: Das Klima jetzt und für künftige Generationen zu schüt-

zen, ist verfassungsrechtliche Verpflichtung des Staates. Diese Verpflichtung ist bereits international verankert: Mit seinem Beitritt zum Pariser Abkommen und auf EU-Ebene hat Deutschland verbindlich zugesagt, seine Emissionen zu mindern. Erfüllt es die Zusagen nicht, drohen Ausgleichszahlungen in Milliardenhöhe. Zudem will der Staat seinen Beitrag zu den 17 Zielen der Agenda 2030 der Vereinten Nationen leisten – darunter auch zum weltweiten Klimaschutz.



### Den Weg zur Treibhausgasneutralität gestalten

Auf Dauer dürfen nicht mehr Treibhausgase in die Atmosphäre gelangen als durch natürliche und technische Prozesse gebunden werden. Deutschland will diese Treibhausgasneutralität bis 2045 erreichen. Doch dafür bedarf es weiterer Anstrengungen:

Der Staat muss seinen Kurs konsequenter steuern und grundlegende Veränderungen in allen Lebensbereichen einleiten. Es reicht nicht aus, nur Ziele für Emissionswerte zu bestimmen. Der Staat muss wissen, welchen Beitrag seine Maßnahmen zum Erreichen der Klimaziele leisten, wie er die Wirksamkeit der Maßnahmen erhöht und ihren Erfolg misst und kontrolliert.

### Klimaschutz muss sozialverträglich und wirtschaftlich sein

Gleichzeitig muss der Staat dafür sorgen, dass seine Maßnahmen zum Erreichen der Klimaziele ökonomisch sinnvoll und sozialverträglich sind. Dies muss er beispielsweise bei der Steuerung der Energiewende berücksichtigen. Dafür sind zwei Faktoren wesentlich: Versorgungssicherheit und Bezahlbarkeit.

Hier muss der Staat seine Planung verbessern und Szenarien untersuchen, die den künftigen Bedarf und bestehende Risiken realistisch abbilden: Welcher

Mehrbedarf an Strom entsteht durch die Elektrifizierung von Wärme und Verkehr? Welcher durch die Wasserstoffherzeugung? Wieviel Strom können Windkraft und Photovoltaik gesichert bereitstellen und wie soll der übrige Bedarf gedeckt werden? Wie stark müssen, wie schnell können die Stromnetze ausgebaut werden? Klar ist: Der Bedarf an Strom und Wärme muss jederzeit gedeckt werden können.

Außerdem muss die Bundesregierung endlich klären, was sie unter einer preisgünstigen Energieversorgung versteht. Sie darf dabei die finanzielle Tragkraft von Privathaushalten und Unternehmen nicht überfordern. Im Ergebnis sollten Steuern und Umlagen sinken. Kompensieren könnte das ein hinreichend hoher CO<sub>2</sub>-Preis, der zudem motiviert, die Emissionen zu verringern.

### Vertrauen braucht Verlässlichkeit

Für die Planungssicherheit und das Verständnis von Bürgerinnen und Bürgern sowie der Wirtschaft ist es entscheidend zu wissen, welche Kosten entstehen und dass unsere Energieversorgung weiterhin gesichert ist. Nur dies gewährleistet die erforderliche Akzeptanz. Einen gewichtigen Beitrag im Kampf gegen den Klimawandel wird Deutschland nur leisten können, wenn der Staat die notwendigen Rahmenbedingungen schafft und mit allen Akteuren an einem Strang zieht.

“ *Nichtstun kostet mehr als wirksamer Klimaschutz.* ”



## Verkehr

# Aus Fehlern lernen: Reformen im Verkehrssektor endlich anpacken

Beim Verkehr sollte der Bund grundlegende Weichen neu stellen: Intakte Infrastruktur, pünktliche Züge, ein bürgerfreundliches Angebot für Nahverkehr und mehr Klimaschutz sind möglich. All das setzt aber effiziente Strukturen und klare Verantwortlichkeiten voraus.

### Baustelle Großprojekte

Seit Jahren reiht sich bei Großprojekten in Deutschland Panne an Panne: Stuttgart 21 und der Flughafen BER sind prominente Beispiele. Überlastete Brücken sind ebenso an der Tagesordnung wie verspätete Züge und technische Defekte. Die Verlagerung des Verkehrs auf die umweltfreundliche Schiene gelingt bisher nicht. Auch beim Bau von Wasserstraßen gibt es enorme Verzögerungen und Kostensteigerungen.

### Der Staat muss liefern: Er trägt die Verantwortung

Der Staat hat die Aufgabe, angemessene Verkehrsangebote zur Verfügung zu stellen. Die Deutsche Bahn AG hat sich jedoch von dem Zweck entfernt, die Eisenbahn in Deutschland zu betreiben. Sie ist zu einem international tätigen Mischkonzern geworden. Dieser Konzern ist wirtschaftlich labil. Er hat inzwischen 32 Mrd. Euro Schulden angehäuft. Der Bund ist zwar Ei-

“ Was die Schiene nicht stärkt, gehört nicht in den Konzern. Die Konzernstruktur muss auf den Prüfstand. Keine Tabus bei der Deutschen Bahn AG.

gentümer. Es gelingt ihm aber nicht, den Konzern zu steuern: Wichtige Entscheidungen laufen an Regierung und Parlament vorbei. Nun darf es keine Tabus mehr bei den Strukturen des Konzerns geben.

Bei der Straße darf der Bund nicht dieselben Fehler machen. Er muss bei der neuen Autobahn-Gesellschaft die Zügel in der Hand behalten.

### Bund und Länder: raus aus dem Förderdschungel

Bei der Aufgabenverteilung zwischen Bund und Ländern verhindern finanzielle Verflechtungen und Mischzuständigkeiten eine transparente, effiziente und zügige Umsetzung. Länder und Gemeinden tragen zwar die Verantwortung für den Nahverkehr. Die Mittel dafür kommen aber oft vom Bund – und der hat einen intransparenten Wildwuchs von Bundeshilfen geschaffen. Wo sein Geld ankommt und wie es wirkt, darüber weiß er fast nichts. Die Länder dagegen sparen auf Kosten des Bundes und setzen zu we-

nig eigenes Geld ein. Und selbst die Bundesmittel legen sie oft jahrelang ungenutzt auf die hohe Kante. Nun muss etwas passieren. Wenn der Bund daran festhält, Mittel für den Nahverkehr zur Verfügung zu stellen, muss er dafür sorgen, dass mit seinem Geld mehr klimafreundlicher Nahverkehr entsteht. Hier ist der Gesetzgeber gefragt.

### Erst planen, dann bauen

Nötig ist außerdem eine bessere Planung. Was wird ein Projekt die Steuerzahlenden – auch langfristig – wirklich kosten? Wie lange dauert der Bau? Wurde die wirtschaftlichste Variante gewählt? Was schützt das Klima am besten? Diese Fragen kann nur beantworten, wer gut plant. Dazu gehört auch, den zweiten Schritt nicht vor dem ersten zu tun: Erst wenn die Planung fertig ist, darf gebaut werden. Es fehlt hierzu auch an Kapazitäten für die Planung.

## Bundshaushalt II

# Nachhaltigkeit dort verankern, wo die Grundlagen gelegt werden: Im Bundshaushalt

Seit mehr als 20 Jahren ist Nachhaltigkeit Leitprinzip staatlichen Handelns.

Zeit, es sichtbar im Haushalt zu verankern. Denn ein nachhaltigkeitsorientierter Bundshaushalt bekräftigt den politischen Willen und bindet die Verwaltungen. Er stärkt zudem das Budgetrecht, fördert Transparenz und Rechenschaftspflicht.

### Nachhaltigkeit als Leitprinzip ...

„Unser Ziel ist eine nachhaltige, das heißt wirtschaftlich leistungsfähige, sozial gerechte und ökologisch verträgliche Entwicklung.“ Mit diesem Bekenntnis wurde 1998 in einer Koalitionsvereinbarung erstmals Nachhaltigkeit zum Leitprinzip des Regierungshan-

delns erklärt. Seitdem sind mehr als 20 Jahre vergangen. Inzwischen ist dieses Leitprinzip staatlicher Konsens. Zeit, es sichtbar im Bundshaushalt zu verankern. Denn über die Verteilung des Geldes wird politisch gestaltet. Nicht ohne Grund wird der Haushaltsplan auch als das „in Zahlen gegossene Programm“ der Regierung bezeichnet.



“ *Nachhaltigkeit wird erst dann real, wenn sie über den Haushalt verpflichtend und handhabbar gemacht wird.* ”

... im gesamten Haushaltskreislauf abbilden und umsetzen.

Künftig sollten die Nachhaltigkeitsziele mit dem Haushalt verknüpft und in allen vier Phasen des jährlichen Haushaltskreislaufs berücksichtigt werden. Das beginnt mit dem Regierungsentwurf, in dem die Bundesregierung ihren Plan für die Verteilung der Einnahmen und Ausgaben vorlegt. Hier sollte jedes Ressort direkt in seinem Einzelplan erläutern, wie es das Leitprinzip in seinem Bereich konkret umsetzen möchte. Die Regierung bindet sich damit für alle nachprüfbar. Auch das Budgetrecht des Parlaments wird gestärkt. Denn das Parlament kann die Nachhaltigkeitspolitik der Regierung dann mitgestalten.

### Verantwortung verbindlich machen ...

Ein solcher nachhaltigkeitsorientierter Bundshaushalt bekräftigt den politischen Willen und bindet die Verwaltungen. Sie müssen vor Ort das Leitprinzip mit Leben füllen und bei allen finanzwirksamen Entscheidungen berücksichtigen. Bislang geschieht dies nur in

der Hälfte der Fälle. Ziel muss sein, die Quote deutlich zu erhöhen. Denn es kann nicht sein, dass nachhaltiges Handeln vermieden, vernachlässigt oder schlicht vergessen wird. Durch deren Verankerung im Bundshaushalt muss sich die Regierung an den Nachhaltigkeitszielen messen lassen. Sie muss Rechenschaft gegenüber dem Parlament und den Bürgerinnen und Bürgern ablegen.

... gelingt auch im kameraleen Haushalt.

Nachhaltiges Wirtschaften ist – anders als mitunter behauptet – keine Frage des Buchführungssystems, sondern von politischen Entscheidungen. Dabei geht es im Kern darum, die langfristige Tragfähigkeit der staatlichen Finanzen zu sichern. Das gelingt auch in einem kameraleen Haushalt, der die dafür notwendigen Informationen bereitstellen kann. Der Bund sollte also nicht zögern oder auf bessere Zeiten warten, sondern jetzt den nachhaltigkeitsorientierten Bundshaushalt verwirklichen.



## Rente

Die Zeit drängt. Der Generationenvertrag stößt an seine Grenzen. Die Finanzierungsprobleme bei der Rente müssen gelöst werden.

Die Rentenversicherung steht wegen des demografischen Wandels vor erheblichen Finanzierungsproblemen. Die Leistungsausweitungen der vergangenen Jahre, die Corona-Pandemie und die damit einhergehende enorme Verschuldung des Bundes verschärfen die Finanznot nachhaltig. Die neue Bundesregierung muss endlich handeln: Es bedarf einer fairen und zukunftsfähigen Lastenverteilung zwischen Rentenbeziehenden, Beitragszahlenden und dem Bund, sprich den Steuerzahlenden.

## System im Ungleichgewicht

Die demografische Entwicklung in Deutschland führt auf der einen Seite zu mehr Rentnerinnen und Rentnern und längeren Rentenbezugszeiten. Auf der anderen Seite werden weniger Beitragszahlende stehen. Der absehbar stark steigende Finanzbedarf bei nicht im gleichen Umfang steigenden Einnahmen wird nur mit einer gleichmäßigen Verteilung der Lasten auf alle Schultern zu stemmen sein.

## Beschleuniger der Entwicklung: Leistungsausweitungen und Corona-Pandemie

In voller Kenntnis dieser Probleme weitete der Gesetzgeber seit dem Jahr 2014 die Rentenleistungen in großem Umfang aus: Mütterrente I und II, Verlängerung der Zurechnungszeit I, II und III, Rente mit 63, doppelte Haltelinie und Beitragssatzgarantie, Angleichung der Rentensysteme Ost-West und Grundrente. Diese Leistungsausweitungen belasten das ohnehin angespannte System zusätzlich.

Durch die Corona-Pandemie und die mit ihr einhergehende Arbeitsmarktentwicklung sind einerseits die Beitragseinnahmen weniger stark gestiegen als erwartet. Andererseits sind die Renten im Jahr 2020 mitten in der Wirtschaftskrise noch einmal kräftig erhöht worden. Zwar dämpft die Kurzarbeit die negativen Auswirkungen auf die Rentenversicherung, sie belastet jedoch den Bund zusätzlich. Seine Leistungsfähigkeit ist aufgrund der Pandemie ohnehin geschwächt.

## Lösungen?

Lösungswege für die gesetzliche Rentenversicherung hat die Bundesregierung bislang nicht aufgezeigt. Die letzte Bundesregierung hat die Verantwortung auf die Kommission „Verlässlicher Generationenvertrag“ delegiert. Die Kommission hat sich jedoch nicht auf konkrete Reformvorschläge festgelegt. Das Problem wird sich nicht aussitzen lassen.

... liegen auf dem Tisch!

Es ist an der Zeit, die Finanzierung der Rente langfristig auf ein stabiles Fundament zu stellen. Dazu braucht es jedoch niemanden, der das Rad neu erfindet und schon gar keine weitere Kommission. Denn die Lösungen liegen teilweise schon seit Jahren auf dem Tisch. Es gilt, maßvoll an allen Stellschrauben in der Rentenversicherung zu drehen und so ein nachhaltiges Reformbündel zu schnüren.

Immer mehr und höhere Bundeszuschüsse, um die Finanzierungslücken zu schließen, können dagegen keine dauerhafte Lösung sein. Das widerspricht nicht nur der Idee eines beitragsfinanzierten Systems, sondern würde den Bundeshaushalt schlicht überfordern. Daher befasst sich der Bundesrechnungshof gerade intensiv mit der Problematik, um von der Politik Transparenz und Lösungen einzufordern. Er wird die Politik eingehend beraten. Klar ist jedoch schon jetzt: Parlament und Regierung müssen in der jetzt gestarteten Legislaturperiode die längst überfälligen Entscheidungen treffen.

“ *Es ist höchste Zeit, die Finanzierung der Rente langfristig auf ein stabiles Fundament zu stellen.* ”



## Gesundheit

# Wandel muss her: Die bestmögliche Versorgung der Menschen und eine faire Kostenverteilung müssen im Vordergrund stehen

Vornehmlich am Gewinn ausgerichtete Krankenhäuser, zu wenig Personal, komplexe Abrechnungsregeln und Länder, die ihre Investitionspflichten nur zum Teil erfüllen und zu wenig steuern. Das Gesundheitssystem krankt. Die bestmögliche Versorgung der Menschen sowie eine faire Kosten- und Kompetenzverteilung müssen endlich durchgesetzt werden. Hier muss der Bund notwendige Reformen anstoßen.

## Misstände beenden – Versorgung in den Vordergrund

Unsere Krankenhauslandschaft ist zu wenig an der Versorgung der Menschen ausgerichtet. Die zuständigen Länder haben keinen an der Versorgung ausgerichteten übergreifenden Plan, der alle wichtigen Aspekte einbezieht. Das hat Auswirkungen: Unterversorgung in einigen Regionen tritt neben Überversorgung in anderen. Ein Großteil der Krankenhäuser schreibt Verluste. Rares medizinisches Personal wird in unwirtschaftlichen oder für die Versorgung nicht notwendigen Häusern gebunden. Der teils hohe finanzielle Druck wird noch dadurch verstärkt, dass die Länder ihre Investitionspflichten nur zum Teil erfüllen. 4 Mrd. Euro jährlich fehlen. Das schadet der Behandlungs- und Abrechnungsqualität und hemmt die Digitalisierung. Zunächst bedarf es einer sinnvollen, insbesondere an der Versorgung ausgerichteten Planung und einer auskömmlichen Finanzierung. Anstelle einer stationären Behandlung könnte künftig vielfach – im Sinne der Patientinnen und Patienten – ambulant behandelt werden. Hochkomplexe Eingriffe sollten nur noch in dafür spezialisierten Häusern stattfinden. „Abrechnungsoptimierungen“ könnten durch Vereinfachungen im Abrechnungssystem begegnet werden.

## Gesetzliche Krankenversicherung transparent und fair finanzieren

Im Bereich der gesetzlichen Krankenversicherung ist die Finanzierung teils intransparent. Der Bund bezuschusst sogenannte versicherungsfremde Leistungen pauschal mit 14,5 Mrd. Euro. Hinzu kamen zuletzt Leistungen, um pandemiebedingte Mindereinnahmen oder Mehrausgaben zu kompensieren. Hierfür erhöh-

te der Bund seinen Zuschuss im Jahr 2020 auf 18 Mrd. Euro und im Jahr 2021 auf 19,5 Mrd. Euro. Was versicherungsfremde Leistungen sind, ist jedoch nicht definiert. Diese Unklarheit kann zulasten der gesetzlichen Krankenversicherung oder der Steuerzahlenden gehen. Um einer willkürlichen Festsetzung der Zuschüsse wirksam zu begegnen, müssen die versicherungsfremden Leistungen endlich definiert werden. Hier bedarf es Transparenz und Fairness.

## Weiteres Engagement des Bundes sinnvoll gestalten

Der Bund steckt mittlerweile viel Geld in das Gesundheitssystem. Milliarden fließen etwa für verbesserte Strukturen und die Digitalisierung. Mit weiteren Milliarden hat der Bund während der Corona-Pandemie die wirtschaftliche Lage der Krankenhäuser gestützt. Dieses Bundesengagement führt jedoch zu einer problematischen Verflechtung: Der Bund fördert, ohne zuständig zu sein. Für Investitionen bei Kliniken sind die Länder verantwortlich. Infolgedessen hat der Bund auch keinerlei Gestaltungsmöglichkeiten, um strukturelle Verbesserungen umzusetzen. Künftig muss der Bund seine finanziellen Unterstützungsleistungen davon abhängig machen, dass er entsprechende Gestaltungsbefugnisse erhält und die aufgezeigten notwendigen Reformen selbst anstoßen kann.

## Bundeswehr

# Klare Prioritäten für effektive Streitkräfte: Aufgaben und Mittel müssen in Einklang gebracht werden

Die Bundeswehr steht im Spannungsfeld vielfältiger Aufgaben und erschöpfter finanzieller Möglichkeiten. Probleme bei der Ausrüstung und komplexe Organisationsstrukturen schmälern ihre Leistungsfähigkeit. Häufig steht sich die Bundeswehr selbst im Weg: Auch gut gemeinter Perfektionismus hemmt. Die Probleme sind bekannt und benannt. Nun sind eine klare Schwerpunktsetzung und straffe Strukturen gefordert.



## Verteidigungshaushalt ist überdehnt

Die Politik definiert die Aufgaben der Bundeswehr: u. a. internationales Krisenmanagement, nationale Krisen- und Risikovorsorge und die wieder in den Fokus gerückte Landes- und Bündnisverteidigung. Die Bundeswehr setzt diese Aufgaben in militärische Fähigkeiten (z. B. Unterwasserseekriegsführung, Luftverteidigung) um und leitet daraus ab, wie viel Geld sie für Personal, Material und Infrastruktur benötigt. Obwohl sich der Verteidigungshaushalt seit 2017 um 27 % erhöht hat, reichen die vorgesehenen Finanzmittel für die Planungen der Bundeswehr nicht aus.

## Fähigkeiten: priorisieren und kooperieren

Für ihre vielfältigen Aufgaben benötigt die Bundeswehr unterschiedliche Fähigkeiten. Insbesondere die Fokussierung auf Landes- und Bündnisverteidigung erfordert eine Anpassung der Fähigkeiten. Daher muss die Politik entscheiden, entweder noch mehr Geld auszugeben oder Schwerpunkte zu setzen. Die kritische Lage des Bundeshaushaltes nach der Corona-Pandemie schränkt die Entscheidungsfreiheit allerdings ein. Deswegen sollten Politik und Bundeswehr die finanziell konkurrierenden Fähigkeiten priorisieren; möglicherweise mit dem Ergebnis, einzelne Fähigkeiten aufzugeben. Das Motto „Breite vor Tiefe“ führt andernfalls zu Streitkräften, die alles können, davon aber wenig richtig.

Um Fähigkeitsdefizite zu vermeiden, sollte die Bundeswehr noch mehr mit internationalen Partnern kooperieren. Diese Zusammenarbeit erscheint manchmal mühsam, kann aber Synergien schaffen und Ressourcen sparen. Die Kooperationen mit europäischen Partnern beim Lufttransport zeigen dies exemplarisch.

## Ausrüstung: marktverfügbare Produkte kaufen

Die Bundeswehr lässt häufig Rüstungsgüter entwickeln, obwohl es bereits geeignete Produkte gibt. Sie begründet dies mit spezifischen Anforderungen und rüstungspolitischen Aspekten. Am Ende enttäuschen diese Rüstungsgüter immer wieder: lange Entwicklung, explodierende Kosten, eingeschränkte Leistungsfähigkeit (z. B. Schützenpanzer, Kampfhubschrauber). Marktverfügbare Produkte hingegen zwingen von vorneherein zu Kompromissen. Oft helfen der Bundeswehr „80 %-Lösungen“ mehr als aufwendige und risikobehaftete Eigenentwicklungen. Rüstungspolitische Ziele sollten einer bedarfsgerechten Ausrüstung nicht im Weg stehen.

## Organisation: wirken statt verwalten

Viele Probleme der Bundeswehr werden durch komplexe Prozesse mit zahlreichen beteiligten Stellen verstärkt. So führen sechs konkurrierende militärische Organisationsbereiche mit uneinheitlichen Strukturen zu Reibungsverlusten und Parallelarbeit. Die angestoßene Reduzierung geht in die richtige Richtung. Dabei sollte die Bundeswehr ermitteln, in welchem Umfang Verwaltungsaufgaben wegfallen. Mit dem freiwerdenden Personal kann sie offene Stellen besetzen und damit die Bereiche stärken, die unmittelbar für die Aufgabenerfüllung der Streitkräfte notwendig sind. Sie muss aber auch prüfen, ob sie Stellen einsparen kann.

Abschließend: Die Erkenntnisse liegen auf dem Tisch. Es bedarf nun des Zusammenwirkens von Parlament, Bundesregierung und Bundeswehr, um die Streitkräfte effektiver zu machen.

## Handlungsfähigkeit des Staates

# Staatliche Kernaufgaben müssen wieder stärker in den Vordergrund rücken: Nur wenn der Staat liefert, worauf es ankommt, kehrt Vertrauen zurück

Die Erosion staatlicher Handlungsfähigkeit muss gestoppt werden. Innere und äußere Sicherheit, Rechtsgüter- und Grundrechtsschutz, Bildung, Infrastruktur, Freiheitschancen und Klimaschutz. In solchen wichtigen Kernbereichen muss der Staat alle Weichen selbst stellen, die Zügel in der Hand behalten und proaktiv handeln. Sonst verliert er an Legitimation und kann das Freiheitsversprechen unserer Verfassung nicht einlösen.

### Umschalten: von Stillstand auf Fortschritt

Die Liste staatlicher Unzulänglichkeiten in der jüngeren Vergangenheit ist lang. Dies zeigen auch die hier behandelten Themen beispielhaft: Infrastruktur marode, Sozialsysteme im Ungleichgewicht, Digitalisierung schleppend, Bundeswehr eingeschränkt einsatzfähig, Klimaschutz halbherzig, Bildung hinterher. In vielen zentralen Bereichen ist der Staat seinen Aufgaben nicht mehr angemessen nachgekommen und konnte keine vernünftigen Lösungen anbieten. Das muss sich ändern.

### Vertrauen und Stabilität durch Handeln

Defizite beheben und Lösungen schaffen ist wichtig für die Bürgerinnen und Bürger, aber auch für den Staat selbst. Ein schwacher, in Kernbereichen der staatlichen Daseinsvorsorge und des Schutzes seiner Bürgerinnen und Bürger lethargischer, überforderter oder sich verweigernder Staat, verliert die Unterstützung der Menschen und schwächt sich selbst. Zudem nehmen gesellschaftliche Konflikte zu. Ein starker, handlungsfähiger und bürgerorientierter Staat hingegen schafft Vertrauen und legt damit die Basis seiner Legitimation sowie staatlicher und gesellschaftlicher Stabilität. Für ein demokratisches Staatswesen wie unseres ist dies elementar.



“ ... und wo die Tat nicht spricht, da wird das Wort nicht viel helfen.

Johann Christoph Friedrich von Schiller  
Wundarzt, Dichter, Philosoph und Historiker  
1759 - 1805

### Hemmnisse erkennen...

Oftmals mangelt es schon an eigener staatlicher Schlagkraft. So stehen beispielsweise viele Stellen im Bereich der inneren Sicherheit zwar auf dem Papier; sind jedoch nicht mit Personal besetzt. Damit ist noch nichts erreicht. Und sogar Gesetzgebung wird bisweilen ausgelagert. Solche staatlichen Kernbereiche sollten jedoch nicht in private Hände gelegt werden. Denn hierdurch verlieren die staatlichen Institutionen die Steuerung und Kontrolle über ihre Verantwortungsbereiche. Hinzu tritt ein Zuständigkeits- und Verantwortungs-Wirr-Warr, das auch durch ein Auseinanderfallen von Sach- und Finanzverantwortung immer schwerer zu durchschauen ist. Zudem überreglementiert der Staat und hemmt sich dadurch selbst. Starre, aufgeblähte und überkomplexe Entscheidungs- und Genehmigungsstrukturen sowie Bürokratisierung sind nicht zielführend. Das Abarbeiten von Verfahren ist kein Selbstzweck, das Ergebnis zählt! Hier brauchen wir ein Umdenken.

### ...und Schlagkraft zurückgewinnen

Der Staat muss das Heft des Handelns wieder in die Hände nehmen! Überall dort, wo er in der Pflicht steht. Überall dort, wo es um Elementares geht. Überall dort, wo die Verwirklichung der Grund- und Freiheitsrechte unserer Verfassung auf dem Spiel steht. Dafür muss der Staat eigene Kompetenzen und Schlagkraft vorhalten. Er darf sich nicht hinter Beratungsunternehmen verstecken. Der Staat braucht die Besten. Er muss attraktiv sein, als Arbeitgeber – und fähig als Problemlöser. Funktionelle Wirksamkeit verlangt dabei Klarheit. Wo die Aufgabe ist, muss auch das Geld sein. Entflechtung kann hier helfen. Eine schlanke, digitale, lernende Verwaltung mit agilen Prozessen muss selbstverständlich werden. Dann können Staat und Verwaltung die Anforderungen der Zeit besser meistern.

Für das Gemeinwohl. Für uns.





## Der Bundesbeauftragte für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung

Der Bundesbeauftragte für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung wirkt durch Vorschläge, Gutachten oder Stellungnahmen auf eine wirtschaftliche Erfüllung der Bundesaufgaben und eine dementsprechende Organisation der Bundesverwaltung einschließlich ihrer Sondervermögen und Betriebe hin. Er kann auf Anregung der Bundesregierung, einzelner Bundesministerien, des Deutschen Bundestages, des Bundesrates oder auf eigene Initiative beratend tätig werden. Zudem ist er beim Erlass von Gesetzen und anderen Rechtsvorschriften des Bundes frühzeitig zu beteiligen. Das Amt der oder des Bundesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung wird traditionell von der Präsidentin oder dem Präsidenten des Bundesrechnungshofes ausgeübt.

Der Bundesbeauftragte für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung verfügt über kein eigenes Personal oder Haushaltsmittel. Seine Beratung stützt sich auf die Prüfungserkenntnisse des Bundesrechnungshofes. An dessen Entscheidungen ist er aber nicht gebunden. Er handelt eigenverantwortlich.

Über die Bestellung des Bundesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung entscheidet die Bundesregierung. Dessen Aufgaben und Befugnisse hat sie in einer Richtlinie geregelt.

Die Tradition des Bundesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung reicht bis in die Weimarer Republik zurück. Damals wurde das Amt des Reichsparkommissars eingeführt. Dieser hatte die Aufgabe, den Haushalt nach Einsparvorschlägen zu durchforsten, wovon er reichlich Gebrauch machte. Im Lauf der Zeit entwickelte sich hieraus die heutige Rolle des Bundesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung.



Mehr Informationen zum Bundesbeauftragten für  
Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung finden Sie hier:

<https://www.bundesrechnungshof.de/de/ueber-uns/wer-wir-sind/bundesbeauftragter-bwv>



## Impressum

Herausgeber:

Der Präsident des Bundesrechnungshofes als  
Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung  
53048 Bonn

Redaktionsschluss:

16. August 2021

Layout, Grafik:

Michael Reichart, Köln

Druckerei:

inpuncto:asmuth druck + medien gmbh bonn/köln  
[www.inpuncto-asmuth.de](http://www.inpuncto-asmuth.de)



## Bildnachweis

Titelseite und Handlungsfähigkeit des Staates: „Lorena“  
Fotografie von Guilherme Stecanella, Brasilien, unsplash.com

Bundesstaat: „Clear Umbrella“  
Fotografie von Freddie Marriage, Liverpool, Vereinigtes Königreich, unsplash.com

Digitalisierung: „Ohne Titel“  
Fotografie von Stephan Sorkin, digility, Köln, unsplash.com

Arbeit: „Bahnhof“  
Fotografie von Timon Studler, Schweiz, unsplash.com

Bundeshaushalt I: „Helikopter“  
Fotografie von Jorgen Hendriksen, Niederlande, unsplash.com

Förderwesen: „Ohne Titel“  
Fotografie von Jonathan Kemper, unsplash.com

Klima: „Interstellar“  
Fotografie von Daniel Olah, Los Angeles, USA, unsplash.com

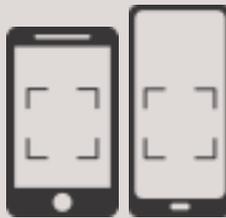
Verkehr: „Train Station in the Morning“  
Fotografie von Markus Winkler, Stuttgart, unsplash.com

Bundeshaushalt II: „Ohne Titel“  
Fotografie von Alexander Abero, Chicago, USA, unsplash.com

Rente: „Junge und alte Generation“  
Fotografie von Jannis Lucas, unsplash.com

Gesundheit: „Rotes Kreuz“  
Fotografie von Ilja Frey, unsplash.com

Bundeswehr: „Scharfschütze vom Panzergrenadierbataillon 371“  
Bundeswehr/Maximilian Schulz



Zu allen Impulsen sind über den QR-Code auf der Webseite des Bundesrechnungshofes Prüfungs- und Beratungsergebnisse abrufbar.

<https://www.bundesrechnungshof.de/de/veroeffentlichungen/produkte/gutachten-berichte-bwv/berichte/bwv-impulspapier>