

STORY DES TAGES

Das könnte jetzt klappen

Ein Minister und vier Experten haben geschafft, woran viele zuvor scheiterten. Erstmals gibt es eine reelle Chance, Deutschland von seiner wohl schwersten Last zu befreien: dem Sumpf aus bürokratischen Endlosprozessen. Wie geht das?

Von Sven Clausen

Thomas de Maizière, der in seinen 72 Lebensjahren Chef des Bundeskanzleramts war, Innen- und Verteidigungsminister, sagt: „Es ist die Mutter aller Reformen.“ Seine Kollegin Julia Jäkel, die den Großverlag Gruner + Jahr geleitet hat und jetzt ihr Geld als Aufsichtsrätin verdient, sagt: „Es ist das befriedigendste Projekt meines beruflichen Lebens.“

Und Karsten Wildberger, Deutschlands erster Staatsmodernisierungsminister, sitzt in seinem Ministerbesprechungszimmer an seinem ovalen, betongrauen Tisch und freut sich, dass er diese Leute an seiner Seite hat, eine eigentlich unmögliche Truppe: Neben de Maizière und Jäkel sind das der SPD-Grantler Peer Steinbrück (Ex-Ministerpräsident von NRW und Ex-Finanzminister) und Andreas Voßkuhle, einst Präsident des Bundesverfassungsgerichts.

Sie nennen sich „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“, tatsächlich sind sie aber längst viel mehr: ein Schattenkabinet für die Zerschlagung des deutschen Bürokratieungefüms. „Wir treffen uns regelmäßig zum konstruktiven Sparring“, sagt Wildberger. Es gehe darum, „wie wir noch schneller vorankommen können“.

Wildberger, der zuvor Chef des Elektronik-Händlers MediaSaturn war und für seinen Politikjob auf gut 2,5 Millionen Euro pro Jahr verzichtet, macht eine Pause: „Wir müssen liefern.“

Liefern will der 56-Jährige die größte Modernisierung des Staatswesens, die die Republik je gesehen hat (den Begriff „Entbürokratisierung“ meiden die Beteiligten, der sei zu oft wirkungslos durch das politische Dorf getrieben worden). Den Auftrag hat er von Kanzler Friedrich Merz: Nicht schlecht, für einen Politik-Novizen, ohne Hausmacht aber trotzdem nahe an einer Mission impossible.

„Das ist ungerecht, aber es geht nicht anders. Anders ist Deutschland nicht mehr zu administrieren.“

Thomas de Maizière, Mitglied der „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“ und früherer Innenminister

Also hat sich Wildberger die Vierergruppe an seine Seite geholt.

Ihr stärkstes Argument ist eine Forsa-Studie, in der seit Jahren Bürgern die simple Frage gestellt wird: „Ist der Staat in der Lage, seine Aufgaben zu erfüllen und Probleme zu lösen?“ 2025 beantworteten 73 Prozent der Befragten diese Frage mit „Nein“ – Rekord, Alarmstufe rot.

Wildberger nutzt die Studie, um seine Leute zu motivieren. Wenn sie jetzt nicht liefern, falle der Staat an Extremisten. Was Wildberger im Grunde liefern will, ist die Wieder- versöhnung der Deutschen mit ihrem Land.

Jan-Hendrik Goldbeck, Mitinhaber des gleichnamigen Baukonzerns, 49 Jahre alt und einer der politisch engagiertesten Unternehmer des Landes, sagt: „Ich habe zu Beginn eines Jahres noch nie ein Gefühl gehabt wie dieses Mal: Es kann ein Jahr werden, wo sich endlich in Deutschland etwas zum Guten wendet. Es kann aber auch absolut dystopisch werden.“

Damit es gut ausgeht, hat Wildberger eine „Modernisierungsagenda des Bundes“ formuliert: insgesamt 80 Punkte, mit Fristen und Tabubrüchen. Zum Beispiel:



Die können auch anders: Peer Steinbrück (v. l.), Julia Jäkel, Thomas de Maizière und Andreas Voßkuhle bei der Vorlage ihres Abschlussberichts im Juli 2025 in Berlin.

FOTO: KATHARINA KAUSCHE/DPA

Maßnahme V.3.4.: „Anzahl Behörden verringern“; Deadline: Oktober 2028

Das Fundament und viele Details dieses Plans gehen auf ein Papier von Jäkel, de Maizière, Voßkuhle und Steinbrück zurück, das die vier Anfang 2025 in die Koalitionsverhandlungen eingespeist haben: 35 konkrete Punkte. Wildberger nennt dieses Papier „eine Fügung“. De Maizière kleidet die Radikalität ihres Ansatzes in drei Sätze: „Wir pauschalisieren. Das ist ungerecht, aber es geht nicht anders. Anders ist Deutschland nicht mehr zu administrieren.“

In dem Papier steht als letzter Satz: „Die Initiative (...) beendet ihre Arbeit mit der Vorlage dieses Abschlussberichts.“ Das war im Sommer 2025. Inzwischen muss man sagen: Das Gegenteil ist der Fall.

Die vier besuchen Minister und Ministerpräsidenten, sprechen in Staatskanzleien und vor Parteigremien. „Hintenrum versuchen wir vier Einfluss zu nehmen“, sagt de Maizière. Vor allem: Sie sitzen immer wieder an Wildbergers ovalem, betongrauen Besprechungstisch und geben Rat.

Keine Frage: Was gerade rund um das Staatsmodernisierungsministerium passiert, kommt im Berliner Regierungsbetrieb einer kleinen Revolution gleich. Haben die fünf Erfolg, könnte das ein Lehrstück sein, wie sich in beschleunigten Zeiten in einer Demokratie doch Wegweisendes entscheiden lässt. Ein Ministerium mit einem inhaltlich motivierten Chef, ein Experten-Rat, der die Dinge außerhalb des Protokolls befeuert und fördert.

Wie er und seine drei Mitstreiter ins Herz der Berliner Schaltzentrale vordringen konnten, schildert de Maizière wenige Wochen vor Weihnachten im kleinen Kreis im Hamburger Restaurant „Die Tagesbar“, auf Einladung der örtlichen Notarkammer. De Maizière hat seine Notizen auf DIN-A-5-Zetteln handschriftlich vermerkt und ist eigentlich so erkältet, dass er ins Bett gehört. Beständiges Trinken heißen Wassers hilft ihm, den Tipp habe er von Roland Koch, einst Ministerpräsident Hessens, der wiederum habe es vom Dalai Lama.

Der Inhalt ihrer Vorschläge selbst: „Kein großer Wurf eigentlich.“ Man habe im Großen und Ganzen zusammengetragen, was ohnehin schon auf dem Markt und

durchdacht war, etwa durch den Normenkontrollrat. Es sei halt besser formuliert und klüger in die Debatte eingespeist.

Mit Voßkuhle habe er schon lange darüber gesprochen, wie man den Staat entknoten könne. Dann haben sie Steinbrück für ihre Sache gewonnen. Der hat geholfen, dass sein Parteigenosse Frank-Walter Steinmeier, inzwischen Bundespräsident, Schirmherr der Initiative wurde, samt Foto im Schloss Bellevue. Nichts für Tiktok, aber gut für den Berliner Betrieb.

Den drei Herren war klar, dass ihnen noch etwas Entscheidendes für den Erfolg fehlte: Kommunikationskompetenz und die Fähigkeit, Auftrieb außerhalb des Politik-Establishments zu organisieren. Ein Kollege Voßkühles empfahl Jäkel.

Als die vier im Sommer 2024 ihre Arbeit aufnahmen, definierten sie ihre Leitplanken: keine Schuldzuweisungen, keine Politik, verständliche, positive Kommunikation. Ihr Papier wollten sie im Spätsommer 2025 fertig haben, mitten hinein in die Hochphase des geplanten Bundestagswahlkampfs. Über 50 kluge Köpfe durften mitdiskutieren, gleich vier Stiftungen (Hertie, Mercator, Fritz Thyssen, Zeit) wurden kooptiert, zur Organisation und Multiplikation.

Man traf sich in sieben Arbeitsgruppen, immer nur per Video. Um am Ende ein Dokument mit Durch-

schlagskraft zu bekommen, beschloss die Initiative zwei Absonderlichkeiten: Verfassen würden nur die vier, die Mitstreiter konnten Verbesserungsvorschläge einreichen (was nur vereinzelt geschah). Und die vier lasen sich – Jäkels Idee – am Ende jeden Satz des Dokuments gegenseitig laut vor. Um sicherzugehen, „dass wirklich alles verständlich ist. Und ob wir vier auch alle das Gleiche meinen“, sagt Jäkel.

Die Arbeit ging gut voran, als Anfang November 2024 die Ampelko-

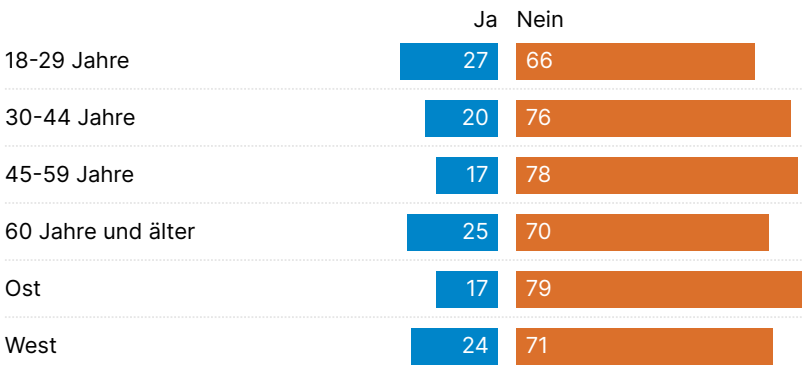


Er oder die Z-Abteilungen: Karsten Wildberger, Bundesminister für Digitales und Staatsmodernisierung.

FOTO: IMAGO/KIRA HOFMANN

Staatsvertrauen verschiedener Gruppen

Anteil der Befragten in Prozent nach Alter und Wohnort auf die Frage: „Ist der Staat in der Lage, seine Aufgaben zu erfüllen und Probleme zu lösen?“



Die Erhebung fand im Juli 2025 statt. Befragt wurden 2011 repräsentativ ausgewählte Bürgerinnen und Bürger.

Grafik: Christ/RND • Quelle: Forsa

alition platzte und für den 23. Februar Neuwahlen ausgerufen wurden. Für die Initiative eine Riesenchance: CDU-Generalsekretär Carsten Linnemann und sein Kanzlerkandidat Merz liefen mit der Ansage durch den Wahlkampf, den Staat modernisieren zu wollen, hatten inhaltlich aber große Leerstellen. Als die Koalitionsverhandlungen starteten, und die Arbeitsgruppe Staatsmodernisierung sich ans Werk machte, war den Vieren klar: Die Koalitionäre brauchten Futter.

Also verfassten de Maizière, Jäkel, Steinbrück und Voßkuhle flugs einen Zwischenbericht und legten sich im März, während die Koalitionsverhandlungen liefen, auf die Lauer. Jetzt war das richtige Timing entscheidend. Welche Sitzung, welcher Tag war der Beste, um die eigenen Positionen möglichst tief in dem Koalitionspapier zu verankern?

Der Job der Fährtenleser

Die Fährtenleser Steinbrück und de Maizière spürten der Stimmung nach – und arrangierten schließlich am 11. März ein Treffen mit den Verhandlungsführern, darunter Merz und Linnemann, Lars Klingbeil und Manuela Schwesig von der SPD. Sie trugen ihre Punkte vor und hatten sich zuvor geschworen: Keine Besserwisserei, statt dessen: „Wir wollen nur unterstützen.“

Seitdem fallen die Dominosteine, auch weil die Initiative weiter kräftig mitrüttelt: Es gibt inzwischen nicht nur Wildbergers Agenda für den Bund, sondern seit Anfang Dezember, wesentlich angetrieben von Nordrhein-Westfalens Ministerpräsident Hendrik Wüst, auch eine Modernisierungsagenda für die Länder – in der Detailtiefe sogar noch radikaler als das Pendant für den Bund. Zum Beispiel: „IV.1. Sofern Fachrecht explizit nichts Abweichendes regelt, gilt eine Genehmigung nach Ablauf von 3 Monaten ab Einreichung der vollständigen Unterlagen als erteilt.“ Deadline: 31.12.2027.

Beton aus den Z-Abteilungen

Die größte Sorge der Modernisierer gilt jetzt den Zentralabteilungen der Ministerien, die sich – Ausnahmen bestätigen die Regel – als Gravitationszentrum der Republik verstehen. „Julia Jäkel sagt immer: Die Z-Abteilungen rühren jetzt Beton an“, sagt de Maizière. Auch deswegen übergibt Wildberger seinen Kabi-

nettskollegen – Digitalressort hin oder her – inzwischen regelmäßig Briefumschläge, in denen vermerkt ist, wie weit das jeweilige Ministerium mit seinen Aufgaben denn so ist. Und im Kanzleramt liegt gerade ein Vorschlag der ausgebuffteren Art: Könnte man vielleicht sämtliche Leiter der Z-Abteilungen einmal versammeln und einschwören: Es gehe jetzt ums Ganze, man möge bitte die Punkte der Modernisierungspläne mit voller Kraft unterstützen.

„Es kann ein Jahr werden, wo sich endlich in Deutschland etwas zum Guten wendet. Es kann aber auch absolut dystopisch werden.“

Jan-Hendrik Goldbeck, Unternehmer

Ein wenig spüren sie die Macht Wildbergers ohnehin schon: Der Kanzler hat durchgesetzt, dass jede IT-Investition der Ministerien seit Januar unter dem Vorbehalt Wildbergers steht. Ein Veto-Recht, um Wildwuchs zu beenden. Das gab es noch nie.

Als Kabinettskollegin Bärbel Bas (SPD) jüngst ein kluges Konzept zur Reform des Sozialstaats vorlegte, setzte Wildberger sofort nach. Wichtig sei, dass alle beteiligten Behörden und Ministerien an einem Strang zögen. Er habe da ein paar Ideen. Bas zeigte sich aufgeschlossen. Das allein wird aber immer noch nicht reichen. Wenige Tage später, am 30. Januar, gab Andrea Nahles, Chefin der sehr beteiligten Behörde Bundesagentur für Arbeit, ein Interview. Grundsätzlich finde sie es wirklich gut, die Dinge größer anzugehen. Man habe in Deutschland „Patina“ angesetzt. Andererseits: Diese Reform umzusetzen, sei noch ein „steiniger Weg“. Es sei jeweils zu klären, „wer zuständig“ sei.