Julia Jäkel: „Unser Land hat sich verheddert und verknotet“

Vier Prominente gründen die „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“ – und verändern das Land. Viele haben es nur noch nicht gemerkt.

Matthias Iken

Hamburg. Julia Jäkel war Gründungsmitglied der „Financial Times“ Deutschland, Verlagsleiterin und saß neun Jahre im Vorstand des Verlagshauses Gruner + Jahr, acht Jahre davon als Vorstandsvorsitzende. Die Hamburgerin engagiert sich in diversen Gremien und ehrenamtlich. Im vergangenen Jahr gründete Jäkel gemeinsam mit Peer Steinbrück, Thomas de Maizière und Andreas Voßkuhle unter der Schirmherrschaft von Frank-Walter Steinmeier die „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“. Dessen Vorschläge beginnen, die festgefrorene Republik zu bewegen.

Frau Jäkel, so viel Krise war selten. Liegt darin zumindest die Chance, grundlegende Reformen in Deutschland auf den Weg zu bringen?

Julia Jäkel: Ich denke schon. Veränderung braucht die Erkenntnis, dass es dringlich ist. Ich erinnere mich an den Moment, als wir, Thomas de Maizière, Peer Steinbrück, Andreas Voßkuhle und ich, in Berlin bei der Arbeit saßen und am Abend die Bilder vom ukrainischen Präsidenten Selenskyj im Weißen Haus über die Bildschirme liefen, wie er von Trump gedemütigt wurde. Spätestens da musste es wirklich jeder verstehen: Die Welt hat sich verändert. Europa kann sich nicht mehr allein auf die USA verlassen. Auch im Land selbst drängt es: Die Wirtschaft stagniert seit fünf Jahren. Wir sind nicht verteidigungsfähig. Wir schmieren in internationalen Bildungsrankings ab. Und kürzlich sind wir aus den Top Ten des Global Innovation Index geflogen, die Schweiz führt ihn an. Die Infrastrukturprobleme sind bekannt. Das sollte an Druck reichen.

Ist diese Bestandsaufnahme nicht etwas apokalyptisch?

Bei dieser Defizitbeschreibung fährt es mir manchmal selbst in die Glieder. Spreche ich AfD? Verbreite ich ungewollt russische oder chinesische Propaganda? Aber ich glaube inzwischen: Die Klarheit der Beschreibung ist essenziell. Die Leute spüren und erleben es im Alltag genauso, also müssen wir es aussprechen und unsere Beschreibungsangst ablegen. Genauso wichtig ist, dass wir Lösungen anbieten, wie wir aus dem Schlamassel rauskommen, und hinschauen, wo etwas nach vorn geht, und dieses gleichermaßen wahrnehmen

In Ihrem Bericht heißt es: Würde nur die Hälfte dieser Vorhaben umgesetzt, wäre dieses Land ein anderes Land.

Ja. Unser Staat muss viel schneller werden, effizienter, digitaler, einfacher. Die Bürgerinnen und Bürger wollen, dass ihr Staat funktioniert.

73 Prozent halten den Staat inzwischen für überfordert. Hat das Konsequenzen für die Demokratie?

Davon sind wir überzeugt, das ist ernst, und das hat uns angetrieben. Zwischen dem Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Staates und dem Vertrauen in die Demokratie selbst besteht ein unmittelbarer Zusammenhang. Schauen wir uns die Zuwächse der AfD in den letzten Bundestagswahlen an, so kamen viele Wähler von der Union, der FDP und der SPD. Damit meine ich nicht diejenigen, die ein geschlossen rechtsextremes Weltbild haben, die sind nicht mehr erreichbar. Aber laut einer Bertelsmann-Studie wendet sich inzwischen auch ein Milieu der AfD zu, das die „adaptiv-pragmatische Mitte“ genannt wird, das weder migrations- noch veränderungsfeindlich ist. Wir sollten uns grundsätzlich mit der Frage beschäftigen, wie wir diese Menschen für die Demokratie zurückgewinnen. Wir alle müssen das Gefühl bekommen, dass in Deutschland wieder etwas vorangeht.

Sie haben manches erreicht: Auf Anregung Ihrer Initiative wurde ein Ministerium für Digitales und Staatsmodernisierung gegründet…

Ja, dass es ein Ministerium für „Staatsmodernisierung“ gibt und auch, dass der Begriff inzwischen in den allgemeinen Sprachgebrauch aufgenommen ist, sind schöne erste Fortschritte. Mit Karsten Wildberger stehen wir im regelmäßigen Kontakt. Ich fand die Entscheidung des Kanzlers, einen Mann aus der Wirtschaft zu holen, mutig und gut, und wir finden es stark, wie es Herr Wildberger macht.

Viele Ihrer Vorschläge finden sich im Koalitionsvertrag.

Dass unsere Initiative eine solche Wirkung erzielen würde – etwa zwei Drittel der Vorschläge finden sich im Koalitionsvertrag wieder –, das haben wir uns ehrlich kaum vorstellen können. Als wir im Herbst 2024 starteten, wollten wir eigentlich erst Ende dieses Jahres fertig sein. Uns ging es darum, „Gelingensbedingungen“ von Politik zu formulieren, also tief in den Maschinenraum des Staates hinabzusteigen mit unseren Vorschlägen. Dann aber zerbrach die Ampel, unser Timing war hinfällig, und uns wurde klar: Wir mussten etwas Schlaues als Zwischenergebnis pünktlich zu den Koalitionsverhandlungen liefern. Der sogenannte „Zwischenbericht“ war dann im Grunde schon fast unser Endbericht.

Den Sie im März im Schloss Bellevue präsentiert haben…

Das Timing passte dann gut. In der Hochphase der Koalitionsverhandlungen haben uns Friedrich Merz und Lars Klingbeil mit ihren Verhandlungsteams aus SPD und Union gemeinsam eingeladen, unsere Empfehlungen vorzustellen. Die Folge war, dass eine Arbeitsgruppe zur Staatsmodernisierung entstand, die sich mit viel Tiefe mit unseren Gedanken befasst hat.

Ist die Regierung besser als ihr Ruf?

Es gibt auf jeden Fall sehr viele Menschen in Politik und Verwaltung, die sehr offen und neugierig zuhören. Wir wurden von vielen Ministerpräsidenten, Bundesministerien und dem Kanzleramt eingeladen. In Hamburg wurde ich vom Chef der Senatskanzlei, Jan Pörksen, für einen ganzen Vormittag in eine Klausurtagung seines gesamten Teams gebeten. Das habe ich gern gemacht, denn hier, in der konkreten Umsetzung, müssen die Dinge auf die Straße kommen.

Wie haben Sie eigentlich getagt – als Vierercombo bei Rotwein?

Wir vier kannten uns aus unterschiedlichen Zusammenhängen. Meine drei Mitstreiter hatten sich mit „Staatsreform“ immer wieder beschäftigt, ich selbst hatte den Zukunftsrat zur Reform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks geleitet. Jeder von uns hat dann mehrere Arbeitsgruppen mit unseren 54 Expertinnen und Experten geführt. Dann haben wir in mehreren Klausuren in Berlin diskutiert, gerungen und gemeinsam weiter verfeinert. Unsere unterschiedlichen Perspektiven waren wichtig: CDU-Minister, SPD-Minister, Präsident des Bundesverfassungsgerichts und ich mit meiner anderen Erfahrung aus der Wirtschaft und nicht ganz unvertraut mit komplexen Organisationen und Digitalisierung. Darüber wurden wir Freunde. Wichtig war, dass jeder weiß: Wir sind unabhängig und verfolgen keine irgendwie gearteten eigenen Interessen.

Die Hamburgerin Julia Jäkel war Teil der Initiative für einen handlungsfähigen Staat.

Sebastian Pfütze

Die Arbeit war ehrenamtlich. Wie viele Stunden kamen zusammen?

Die habe ich nicht gezählt, aber es war mehr als ein Fulltime-Job. Wir haben unzählige Gespräche mit Verwaltungsprofis geführt, die zum Teil enorm frustriert waren, weil sie Dinge anders machen wollten, aber in den komplexen Strukturen unseres Landes stecken blieben. Unser Land hat sich verheddert und verknotet. Das war mitunter anstrengend, gleichzeitig auch motivierend, weil wir auf viel guten Geist stießen. Wissen Sie, ich hatte viele aufregende und schöne Jahre in meinem Berufsleben, aber das hier war wahrscheinlich die anstrengendste, aber auch befriedigendste Zeit meines Lebens.

Nicht alle Ihrer 55 Forderungen stehen vor der Umsetzung: So taucht die Bündelung der Zuständigkeiten für Sozialleistungen im Koalitionsvertrag nicht auf. „Offensichtlich gibt es massive Vorbehalte gegen eine Konzentration von Zuständigkeiten und Finanzmitteln in einem Ministerium“, heißt es in Ihrem Bericht.

Ja, das scheint tabu zu sein, aus Sorge, aufgrund der gigantischen zu verwaltenden Summen könnte ein zu großer Machtapparat entstehen. Aber eigentlich stimmt das nicht, denn gerade diese Budgets sind wenig gestaltbar, sondern zumeist in Regelleistungen betoniert, aber so ist die Wahrnehmung. Und dann gibt es immer noch Zementanrührer in Behörden und Ministerien, die in alten Ressort-Egoismen denken. Das hat viel mit Identitäten, Zugehörigkeitsgefühl oder Gewohnheiten zu tun. Es gibt aber Momente, in denen das Wohl des Ganzen wichtiger ist und über den Einzelinteressen stehen muss.

Haben das alle begriffen?

Leider nicht.

Es existieren rund 500 unterschiedliche Sozialleistungen, die Sie bündeln wollen. Das hat nicht so rasend gut geklappt …

Das geht ja auch nicht über Nacht. Es gibt Schatten, aber deutlich mehr Licht. Über den Koalitionsvertrag haben wir schon gesprochen, es folgte daraus die „Modernisierungsagenda des Bundes“, die von Minister Wildberger engagiert vorangetrieben wird. Der Bundeskanzler und die Ministerpräsidenten trafen sich im Juni und nahmen sich vor, bis zum 4. Dezember eine „Föderale Modernisierungsagenda“ zu erarbeiten, in der Bund und Länder Reformen zusammendenken, denn nur so werden sie Wirkung haben. Über Monate hatten die Chefs der Staatskanzleien daran gearbeitet, auch Hamburg hat intensiv mitgewirkt. Das Ergebnis, ein Reformpaket mit über 200 Maßnahmen, ist ein gewaltiger Sprung nach vorn. Ein Reformpaket dieser Größenordnung zur Vereinfachung von Verwaltungshandeln gab es in Deutschland noch nicht. Es definiert grundlegende Prinzipien des Verhältnisses zwischen Staat und Bürger neu.

Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier war Schirmherr der Initiative für einen handlungsfähigen Staat von Peer Steinbrück, Julia Jäkel, Andreas Voßkuhle und Thomas de Maizière. David Ausserhofer

Zum Beispiel?

Der Staat vertraut seinen Bürgerinnen und Bürgern, statt sie mit Berichtspflichten zu belegen. Dokumentationspflichten werden zu großen Teilen abgeschafft. Wünscht sich eine Behörde, eine Regel möge verbleiben, muss sie aktiv dafür kämpfen. Beweislastumkehr nennen das Juristen. Lange Bearbeitungszeiten bei Anträgen, die Bürger und Unternehmer zur Verzweiflung treiben, soll es nicht mehr geben. Wenn die Behörde nach drei Monaten nicht reagiert, gilt der Antrag als genehmigt. Auch hier also eine Prinzipienumkehr: Kein Warten, die Dinge können angefangen werden. Genehmigungsfiktion ist hier der Fachbegriff. Bei Ersatzbauten für marode Infrastruktur wird grundsätzlich auf ein Planfeststellungsverfahren verzichtet, auch wenn die Brücke wegen größerer LKW und fetterer SUVs heute breiter gebaut werden muss als zuvor. Es spart Jahre.

Warum kommt das erst jetzt?

Erst jetzt? Ich finde das ziemlich stark. Aber schauen wir zurück: Wir sind sehr gut in in der Kompromissfindung, das unterscheidet uns beispielsweise von den Franzosen. Ich halte das für eine wichtige Eigenschaft, auf die wir stolz sein können. Aber wir haben in den letzten Jahren die eigentliche Umsetzung vernachlässigt. Bestes Beispiel ist die Rückständigkeit in der digitalen Verwaltung in Deutschland. Wir sind dann zu schnell zum nächsten Thema gehüpft. Aber das kann so nicht bleiben. Peer Steinbrück bringt gern das Beispiel einer alleinziehenden Mutter mit pflegebedürftigem Vater, die Ansprüche auf zehn Sozialleistungen hat, dazu mit acht Behörden kommunizieren muss und dabei viermal ihr „Eigentum“ unterschiedlich definiert wird. Das ist verrückt.

Sie beschreiben die Beschlüsse im Dezember. Allein: Warum bekommt das keiner mit?

Das hat mehrere Gründe. Zum einen wurde die Verkündung durch den Vorsitzenden der Ministerpräsidentenkonferenz, Alexander Schweitzer, komplett überlagert dadurch, dass Bund und Länder sich noch nicht auf eine neue Kosteninteilung verständigen konnten. Dabei ging der Erfolg der Reformagenda, auf die sich 16 Länder einstimmig verständigt hatten, sogar mit dem Bund zusammen, vollkommen unter. Auch nichts in der Tagesschau oder in den Tagesthemen. Klar, das waren 55 Seiten mühsamen Textes. Aber man muss sich schon die Mühe machen, diese 55 Seiten zu lesen.

Da klingt Kritik an den Medien durch…

Erst mal muss man sagen, die Bundesregierung kommuniziert dieses große Thema Staatsreform abseits von Minister Wildberger zu wenig und zu lustlos. Dass an einem Staat gearbeitet wird, der zuverlässig und doch auch schnell und digital ist, auf den wir alle wieder stolz sein können, wenn wir aus dem Ausland nach Hause kommen, das ist doch eine schöne Geschichte! Das Projekt versteht jeder Bürger, es eint noch dazu alle Parteien der Mitte – die Union, die SPD und auch die Grünen – und Bund und Länder ziehen an einem Strang. Das sind doch gute Zutaten! Und was die Medien angeht, so brauchen wir Journalisten, die sich ihrer eigenen Voreingenommenheit, die jeder Mensch nun mal mit sich bringt, bewusst sind und versuchen, den Dingen auf den Grund zu gehen.

Das fehlt?

Nein, das ist zum Glück weitverbreitet bei uns. Aber was mich besorgt, ist ein Zynismus, der sich in den letzten Jahren unter Medienschaffenden herausgeprägt à la: Hier ändert sich doch sowieso nichts mehr, oder hätten wir doch nur Helmut Schmidt zurück! Ich spüre das selbst, wenn ich in Journalistenkreisen von meinen Erlebnissen rund um die Initiative berichte: Größter Enthusiasmus unter interessierten Bürgern, in Journalistenkreisen dagegen müde Blicke: „Träum doch weiter, Julia!“ Dieser negative Blick, dass einfach nichts mehr gelingen kann und wird, ist auch eine Voreingenommenheit, die zu unausgewogener Berichterstattung führt. Das müssen sich Journalistinnen und Journalisten vor Augen führen. Journalismus muss kritisch sein. Aber Journalismus muss zugleich auch wahrnehmen, wo es nach vorne geht. Es gibt viele Reformer, da beziehe ich den Bundeskanzler mit ein, die wirklich etwas verändern wollen. Warum machen wir denen nicht Mut? Warum nehmen wir ihnen nicht ab, dass sie etwas hinbekommen wollen? Das haben Politiker nicht verdient.

Picken wir doch einige der 55 Ratschläge einmal heraus, etwa Punkt 20: „Die Verantwortlichkeiten im Datenschutz werden gestrafft, der Anwendungsbereich reduziert, Regeln geglockert.“ Damit machen Sie sich bei den Datenschutzbeauftragten nicht besonders beliebt.

Auch den Datenschutz packt die föderale Modernisierungsagenda an und sagt richtigerweise: Es macht keinen Sinn, den Datenschutz für Unternehmen in 16 Bundesländern jeweils neu zu regeln, das sollte einmal und zwar durch den Bund gemacht werden. Auch müssen wir weg vom deutschen Platin-Standard, dem Übererfüllen von EU-Regelungen – unsere europäischen Nachbarn regeln die Dinge deutlich pragmatischer. Und wir sollten nach Risikokategorien unterscheiden. Heute behandeln wir den Verein und den Friseur in Datenfragen, als seien sie Großrisiken für unser Land.

Punkt 2 heißt: „Gesetze werden innovationsoffen und ausnahmefreundlich gestaltet.“

Wir schlagen die Nutzung von sogenannten Experimentierklauseln bei Gesetzen vor. Muss jedes Gesetz für die nächsten 50 Jahre gedacht sein? Man kann auch mal etwas ausprobieren, etwa bei Maßnahmen zur Verschlankung der Bürokratie. Und es gibt Möglichkeiten, Kommunen mit Abweichungsregelungen vor Ort mehr Entscheidungsfreiraum zu gewähren. Die Länder geben Macht ab im Sinne der Beschleunigung und Klarheit, etwa auch bei digitalen Zuständigkeiten. Das ist eine große kulturelle Veränderung.

Aktuell liest sich Forderung 33: „Eine allgemeine Dienstpflicht (Pflichtjahr) wird wird eingeführt.“

Jeder junge Mensch sollte frei wählen, ob er Wehr- oder Sozialdienst absolvieren möchte. Wir versprechen uns davon ein besseres Gemeinschaftsgefühl: Der Staat ist ja nicht irgendetwas Kosmisches, sondern es ist *unser* Staat. Das Land lebt vom Mitmachen, vom Engagement eines jeden Bürgers.

Viererrunde mit Veränderungspotenzial: Andreas Voßkuhle (v. l.), Peer Steinbrück, Julia Jaekel und Thomas de Maizière. Julia Jaekel

Gab es eine Forderung, die Sie unbedingt drin haben wollten?

Zwei Themen waren mir besonders wichtig: Das eine ist die verständliche Sprache. Jeder soll unseren Text lesen können, trotz der komplizierten Materie. Die Fachbegriffe der Verwaltung verstehen zu wenige. Das zweite Thema, das mich umtreibt, ist die in Deutschland so stark ausgeprägte Sektorengeschlossenheit. Politik/Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft, alle wissen zu wenig voneinander. Ich werbe dringend dafür, mehr fließende Übergänge zu schaffen. Warum können Menschen aus der Privatwirtschaft nicht zwei, drei Jahre in der Verwaltung tätig sein und umgekehrt? Es gibt dafür heute kaum Möglichkeiten im Dienstrecht.

Im Buch sprechen Sie von der Zuversicht, dass wir alle gemeinsam unser Land „wieder zum Erblühen“ bringen. Wann kommt dieser Frühling?

Ich glaube und hoffe, dass es in einem Jahr sichtbar wird, dass es in Deutschland vorangeht – wenn die Beschlüsse zur Modernisierung des Staates nun auch weiter umgesetzt werden. Die Sehnsucht der Menschen nach Veränderung, Lösungsorientierung und auch nach Zusammenhalt ist groß. Zuletzt kamen Zehntausende zusammen, um in Bundesligastadien gemeinsam Weihnachtslieder zu singen. Das ist ein gutes Zeichen.

Anzeige

Anzeige