

Ludwig Erhard würde es heute gruseln. Unsere Infrastruktur ist marode. Wir schmieren in Schulrankings regelmäßig ab. Wir sind nicht verteidigungsfähig. Seit sechs Jahren stagniert die Wirtschaft inflationsbereinigt. Die Schweiz führt den Global Innovation Index 2025 als innovativstes Land an, Deutschland ist aus den Top Ten gefallen. Wir sind ein Land voller Kompliziertheiten, Verzögertheit, Langsamkeit, Larmoyanz und wenig Eigeninitiative geworden.

Das Bedrohlichste von allem aber ist, dass 73 Prozent der Bürgerinnen und Bürger unseren Staat für überfordert halten, was die Erledigungen seiner Aufgaben angeht. Es besteht ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen dem Vertrauen in die Funktionsfähigkeit des Staates und dem Vertrauen in die Demokratie selbst.

Gleichzeitig hört man dort, wo man es sich leisten kann, immer häufiger Sätze wie „Meine Kinder studieren doch sowieso schon in England und den USA ...“. Diesen aufstrebenden Zynismus allerorten finde ich schwer erträglich. Das alles beschreibt ganz gut die Tapete, vor der wir, Thomas de Maizière, Peer Steinbrück, Andreas Voßkuhle und ich, unsere „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“ gestartet habe. Was habe ich also in den letzten zehn Monaten über Veränderung in unserem Staatswesen gelernt? Ich möchte mit Ihnen einige Eindrücke teilen.

Vielleicht überrascht es Sie: Die Reformbereitschaft ist groß. Wir sind auf so viele offene Ohren gestoßen. Zahlreiche bedeutende Akteure wissen, dass rein oberflächliche Aktivität nicht helfen wird, sondern wir in den dreckigen, lauten und heißen Maschinenraum des Staates hinabsteigen müssen – schließlich wollte schon Helmut Kohl eine schlankere Bürokratie, aber wir sind heute kein Stück weiter.

Ich hoffe,
allen ist die
Dramatik klar

Es passiert auch mehr, als man meint und als die Öffentlichkeit erlebt. Das Getöse der Tagespolitik überdeckt eine gute Modernisierungsagenda des Bundes, einen Prozess zu einer Bund-Länder-Modernisierungsagenda, die beim Treffen des Bundeskanzlers und der Ministerpräsidentinnen und -präsidenten am 4. Dezember beschlossen werden soll. Heute gibt es ein vernünftig ausgestattetes Ministerium für Digitalisierung und Staatsmodernisierung – Ende 2024 war das noch undenkbar! – mit einer erstklassigen Besetzung, Karsten Wildberger, als Minister aus der Wirtschaft. Für diese Besetzung hat Bundeskanzler Merz persönlich gesorgt. Er hat hier Mut gezeigt.

Die entscheidende Frage ist nun: Springen wir weit genug? Sind wir schnell und mutig genug? Das Fenster ist *jetzt* auf. Dieses Fenster geht wieder zu. Ich hoffe, allen ist die Dramatik klar und alle haben vor Augen, was passiert, wenn wir unseren Staat nicht wieder als handlungsfähig in der Wahrnehmung der Bürger, Unternehmen und Wissenschaft erscheinen lassen. Die nächsten Wahlen sind 2029. Danach voraussichtlich 2033.

Was sind die Reformwiderstände? Dazu gibt es viele Erklärungen. Ich möchte ausgewählte Beobachtungen der letzten zehn Monate teilen, die auch meine Erfahrung in der Führung komplexer Unternehmen widerspiegeln.

Reformen gelingen nur, wenn starke Leader an der Spitze es *wirklich* wollen. In unserem Fall also in Kommunen, in den Ländern und im Bund. Die spürbar machen: Ich will das so! Wir brauchen viele davon, eine kritische Masse. Darüber hinaus bleibt ein übertriebener Föderalismus ein Reformhemmer. So geistert nach wie vor

der Gedanke durch einzelne Landstriche, es könne ein erfolgreiches Bayern oder Hamburg in einem erfolglosen Deutschland geben. Das ist ja süß! Ulkig zu glauben, in unserer komplexen, rasanten, bedrohlichen Welt hätten wir die Kraft dazu.

Interessanterweise befinden sich die Bremsen von Reformen häufig in den mittleren Führungsetagen. „Wir haben es immer so gemacht, es wird auch weiter so gehen – wir sitzen das aus.“ Dann quält uns weiter ein falsch verstandenes Ressortprinzip, das übergeordnete Strategien zu oft verhindert. Dieser Arbeitsmodus ist nicht adäquat in einer hochkomplexen Welt. Es müsste eigentlich jedem klar sein: Der Kooperationsgewinn ist größer als das Ressort-egoistische Vorgehen! Und schließlich bleiben klassische politische Machtüberlegungen der Hemmschuh für effizientere Organisationen. Denken wir an folgenden Beispiel: Natürlich müssten die Verantwortlichkeiten für Sozialleistungen in einem oder zwei Ministerien gebündelt werden.

Das ist aber tabu, da es aufgrund der gigantischen zu verwaltenden Summen ein zu großer Machtapparat werden könnte. Aber eigentlich stimmt das nicht, denn gerade dieses Budgets sind wenig gestaltbar, sondern zumeist in Regelleistungen betoniert, aber so ist die Wahrnehmung.

Wie können nun solche Widerstände überwunden werden? Ich schaue kurz zurück auf meine Erfahrung als Vorsitzende des Zukunftsrats zur Reform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, den die Länder eingesetzt hatten. Eigentlich fanden alle Kenner der Materie unsere Vorschläge zur Reform insbesondere der ARD überzeugend: Eine Zentralisierung der Verwaltung zur Hebung von Effizienzen – also vor allem im administrativen Bereich! –, eine verantwortliche, strategiefähige Geschäftsführung und mehr statt weniger Ressourcen ins Programm. Also mehr in den Inhalt, insbesondere ins Regionale.

Inzwischen ist einiges passiert, es gibt einen Reformstaatsvertrag, der auf viele

unserer Vorschläge eingeht, worüber wir uns freuen. Aber er springt nicht weit genug. Warum? Auf den ersten Blick liegt es daran, dass einige Länder von „ihren“ Anstalten nichts abgeben wollen. Ein Abgeben bedeutet in der alten Denkwelt, „Abgeben von Macht“. In Wahrheit sind es aber Intendantinnen und Intendanten selbst, die bremsen und „ihre“ Länder-Vertreter aufmunitionieren mit Argumenten, warum alles so bleiben sollte, wie es ist. Den Vorsitzenden der ARD nehme ich hier ausdrücklich aus. Den Akteuren selbst fehlt der Mut und sie merken nicht, dass sie damit den viel größeren Schaden anrichten.

Das darf uns bei dem noch größeren Thema unseres Gemeinwesens nicht passieren. Der Princeton-Ökonom Markus Brunnermeier, der Ludwig-Erhard-Preisträger 2023, beschreibt es richtig: „Deutschland ist so erfolgreich geworden wegen seiner Stabilität. Und wegen der Kunst, Dinge zu verfeinern, Produkte und

Prozesse gleichermaßen. Genau diese Qualitäten aber wenden sich jetzt, in einer Zeit permanenter Veränderung gegen das Land. Die heutige Resilienz macht sich an der Frage fest, wie beweglich, wie mutig und wie resolut das Land auf diese neue Welt reagiert.“ In meinen Worten: Keiner wird heute verlieren, weil er zu viel Mut an den Tag legt.

Was muss aber nun konkret getan werden? Alles beginnt mit dem harten Priorisieren auf Ministeriebene: Die Schlacht wird geschlagen in der *Umsetzung*, die wir in den letzten Jahren zu wenig im Blick hatten, also im Wirken nach innen. Nicht auf Preisverleihungen, bei Reden auf Veranstaltungen oder auf Panels zum „modernen Staat“. Ich empfehle einmal einen Blick auf die jeweiligen eigentlich zugänglichen Kalender der Akteure – so kann sich keine Wirkung nach innen entfalten. Wichtiger ist die Frage: Kriege ich Reformen hin? Und gelingt es mir, meinen Handlungsbereich – etwa mein Ministerium – zu bewegen und in Wallung zu bringen, sodass die dortigen Mitarbeitenden auch andere anleiten, weg von der Fixierung auf das Risiko, weg von der Angst, etwas falsch zu machen, weg von der geistigen Enge, nicht aus Größe und Ganze zu denken. Und wie ich sie dazu bewege, endlich aufzuhören, grundsätzlich erst mal den anderen Ministerien, den Bürgern oder den Unternehmen zu misstrauen. Stattdessen geht es um Lustmachen auf Schnelligkeit, um Hemdsärmeligkeit und Umsetzungs willen. Wir sollten uns also wieder an den Gedanken gewöhnen: Der Bürger oder das Unternehmen, mit dem ich zu tun habe, der könnte ja eigentlich etwas Ordentliches vorhaben. Huch!

Vielleicht muss der Bürger seine guten Absichten gar nicht dauernd vorab dokumentieren, sondern wir glauben's ihm einfach! Ich habe selbst erlebt, wie erhebend es ist, wenn eine Organisation in Schwingung kommt, und ich weiß, wie viele Mitarbeitende in der Verwaltung sich nichts sehnlicher wünschen. Diese Form der Veränderung, die zäh zu erreichen ist und die lange dauert, macht – ist der Muskel einmal trainiert – Freude und steckt an. Das Vorleben ist dabei bedeutend: Die Menschen orientieren sich an ihren Cheffinnen und Chefs. Wie machen die das? Und wenn sich Ressorts permanent beharken und sie sich das sogenannte Ressortprinzip um die Ohren hauen, imitieren dies die Ebenen tiefer, das ist völlig normal. Bitte noch mal merken: Der Kooperationsgewinn heute ist höher als der Gewinn mit dem Durchsetzen eigener Positionen! Es geht um alles. Es ist dringlich!

Priorisierung bedeutet übrigens auch thematische Priorisierung: Cancellation, Gender, Cannabis ... Das alles bleibt für sich wichtig, aber sollte doch im Sinne des Großen und Ganzen zurückgestellt werden. Wichtig ist jetzt vor allem: eine schlankere Bürokratie und ein Fokus auf Möglichkeiten, das Dynamisieren der Wirtschaft, Migration und Integration, unsere Verteidigungsfähigkeit und immer dabei den Schutz unseres Klimas mitdenken.

Ich möchte auch noch etwas zur Sprache sagen: Wenn ich zu Beginn dieser Rede starte mit der Defizitbeschreibung unseres Landes, fährt es mir selbst in die Glieder. Sprech ich AfD? Verbreite ich ungewollt russische oder chinesische Propaganda? Ich glaube inzwischen: Die Härte der Beschreibung ist essenziell. Die Leute spüren und erleben es im Alltag genau so, also müssen wir es aussprechen und unsere Beschreibungsanxiety ablegen. Genauso wichtig aber ist, dass wir hinschauen, wo etwas nach vorn geht, und dieses gleichermaßen wahrnehmen. Also den Scheinwerfer drauf auf das Gute! Das müssen auch die Medien besser beherrschen. Einmal Luftholen, wenn neue Hyperventilation droht, weil Herr Wadepuhl sich angesichts des Leides in Syrien vor Ort geäußert hat. Ist das wichtig? Vielleicht lohnt es sich, genauer hinzuschauen, wo etwas voran geht. Das hat nichts mit *constructive journalism* zu tun, sondern ist schlicht ein Dienst an den Lesern und den Zuschauern, die ohnehin unter massiver *outrage fatigue* leiden.

Jedenfalls können wir als Gesellschaft nicht mehr Mut und Risiko von Politikern und Beamten einfordern, aber sie unmittelbar

bar dafür tadeln, wenn etwas nicht so gut läuft. Mit anderen Worten: Auch die Medien müssen priorisieren und zwischen Relevantem und Irrelevantem besser unterscheiden lernen, tagein, tagaus.

Welche Reformen sollten nun zuerst angegangen werden, um unseren Staat wieder handlungsfähig zu machen? Wir sollten zuerst mit dem Machbaren starten, mit dem, was ohne Grundgesetzänderung geht und ohne Abstimmung mit den Ländern. Von leicht zu schwer also. Es gibt so viele Möglichkeiten, in ein neues Handeln zu kloppern! Experimente sind nun mal durchsetzbarer als langfristige Veränderungen, also lasst uns neue Verfahren ausprobieren. Begriffe wie Pauschalierungen statt Einzelfallgerechtigkeit, Genehmigungsfiktionen mit Fristenlösungen, Stichtagsregelungen, Prälukationsregelungen, Bagatelvorbehalte, Freistellungs Klauseln und Ausnahmevorbehalte klingen alle sehr technisch. Ja, sie *sind* technisch. Sie bedeuten aber auch, wenn angewandt: Freiheit, Lust und Ludwig Erhard!

Apropos Lust: Ich erinnere mich gut, wenn mir früher von einer Auslandsreise zurückkamen, waren wir stolz darauf, was hier zu Hause so alles funktioniert. Erfinder und Tüftler waren am Werk, die Bürokratie schnurte verlässlich, für unsere Infrastruktur wurden wir bewundert. Irgendwie war das ein tolles Gefühl. Ich finde es ein schönes Bild, jetzt wieder an einem Land zu arbeiten, das einfach super funktioniert. Man kann diese Geschichte auch ein bisschen fröhlich und lustvoll erzählen!

Wir haben
jetzt besondere
Verantwortung

An mir selbst habe ich gemerkt: Die Arbeit mit Thomas de Maizière, Peer Steinbrück und Andreas Voßkuhle hat richtig Freude gemacht. Wir vier sind nicht demokratisch gewählt, wir haben uns ein bisschen selbst ermächtigt. Und ziemlich viele Leute hören uns zu. Das motiviert mich. Ich habe mehr Menschen erlebt, die in diesem Land etwas wollen. Viele haben mich überrascht. Sie müssen aber Teil eines Konzertes werden, und das braucht Anleitung. Letzte Woche hatte mich die schwedische Botschafterin Veronika Wand- Nielsson in ihre Residenz eingeladen, um vor einem Dutzend Botschafterinnen und Botschaftern aus Skandinavien, dem Baltikum, Luxemburg und den Niederlanden über unsere Vorschläge zu reden. Neben mir saß der ukrainische Botschafter. Es war etwas beschämend, über unser Staatswesen zu sprechen, während bei ihm die Bomben auf Kindergrärten fielen. Gut, ich hätte das Dinner fast nicht geschafft, weil mein Zug aus Hamburg fünf Stunden brauchte. Aber was mir dort noch mal klar wurde: Alle unsere Freunde in Europa schauen gebannt auf uns. Sie hoffen hoch besorgt und voller Wohlwollen, dass „wir es hinkriegen“, dieses Land und diese Wirtschaft wieder zu entfesseln und zu dynamisieren. Denn gehen wir unter, gehen alle mit unter. Das in größter Deutlichkeit.

Wir haben jetzt besondere Verantwortung. Das Fenster ist nur jetzt auf. Lasst uns allen Mut machen, jeweils einen Schritt weiterzuspringen und den größeren Schluß aus der Pulle zu nehmen.

Es geht um Courage, in den Kommunen, in den Ländern, im Bund, Courage in Unternehmen, die auch ihren erheblichen Teil beizutragen haben. Und es geht um Courage des Kanzlers. Courage wird belohnt.

Julia Jäkel ist heute als Aufsichtsrätin aktiv. Zuvor war sie neun Jahre lang Chefin des Verlags Gruner+Jahr. Insgesamt hat sie 25 Jahre für den Medienkonzern Bertelsmann gearbeitet. Dieser Text ist die leicht gekürzte Version ihrer Dankesrede beim diesjährigen Ludwig-Erhard-Preis für Wirtschaftspublizistik.



FOTO: MASTERS / ISTOCK / GETTY IMAGES