

Uwe Schneidewind

DIENST SCHLUSS

Herausforderung Kommunalpolitik

Wie können sich Städte so wandeln, dass sie für die Zukunft gewappnet sind? Warum tut sich Deutschland mit Veränderung so besonders schwer?

Diesen Fragen widmet sich Uwe Schneidewind nach fünf Jahren als Oberbürgermeister einer Großstadt. Als einer der führenden Transformationsforscher hat er den Praxistest absolviert und zieht eine an der Realität hart erprobte und gleichwohl unverdrossene Bilanz.

Uwe Schneidewind

DIENSTSCHLUSS

Herausforderung Kommunalpolitik

Verlag Klaus Wagenbach Berlin

Für Gundula

EINLEITUNG

WARUM DER STADTWANDEL STOCKT

Machtpolitik vor Sachpolitik

Föderaler Wahnsinn

Die Normenfalle

Verwaltungspartisanen und Verwaltungsfatalisten

Strukturelle Verantwortungslosigkeit in der Lokalpolitik

Dysfunktionale Top-Managementteams

Die politische Ökonomie des Neins

Kritik-Bias in der politischen Kultur

Lost in Complexity – politische Gestalter als Getriebene

Kommunalfinanzen mit Tücken

Heroenkult

INSELN DES GELINGENS: WIE STADTWANDEL DENNOCH GELINGT

Macht, Vertrauen, Verantwortung als Kräfte der
Veränderung

Mit den Energien gehen

Systemintegratoren

Verwaltungsguerilla

Produktive Anarchisten

Unternehmerischer Elan

Zivilgesellschaftliche Demokratielabore

Identifikationsorte

Dachprojekte und -narrative

Raus aus der Blase: überregionale Vernetzung

PERSPEKTIVEN ZUR WEITERENTWICKLUNG DER LOKALEN DEMOKRATIE

Experimente und Experimentierkultur

Neue Modelle lokaler Governance

Krisen-Spin nutzen

Neue politisch-administrative Kultur

AUSBlick

DANKSAGUNG

ANMERKUNGEN

Impressum

EINLEITUNG

Es gibt schöne deutsche Wörter, die eine lautmalerische Dimension haben und sehr unterschiedliche Bedeutungsebenen in sich tragen - »Dienstschluss« gehört dazu. In diesem Buch geht es um Dienstschluss in gleich mehrfacher Hinsicht. Einmal markiert das Buch den Dienstschluss eines biographischen Werdegangs. Fünf Jahre lang hatte ich das Privileg, Oberbürgermeister der Stadt Wuppertal zu sein. Diese Zeit hat mir überraschende und faszinierende Einblicke in die Hindernisse und Möglichkeiten städtischer Transformation gegeben. Dieser Text präsentiert die wichtigsten Schlüsse aus meinem Dienst in der Kommune.

Das Wort Dienstschluss steht in der allgemeinen Wahrnehmung auch für deutsche Beamtenmentalität, für Arbeit nach Regel und Gesetz sowie nach Stechuhr. Vielleicht liegt hier einer der Gründe, warum gerade in Deutschland Veränderungsprozesse in Städten oft so zäh und schwergängig sind. Dieses Buch zeigt auf, dass der drohende Dienstschluss in den Kommunen sehr viel tiefere Ursachen hat. Das Systemversagen, das sich hier ausdrückt, hängt mit den politischen Mechanismen und Bedingungen zusammen, in denen sich kommunales Handeln vollzieht. Angesichts der Betrachtung dieser dysfunktionalen Dynamiken kann gelegentlich die Hoffnung schwinden. Mir und vielen meiner Amtskolleginnen und -kollegen ist es im Amt manchmal so gegangen. Gleichzeitig gibt es in Städten eben all die Kräfte, die dafür sorgen,

dass Wandel dennoch gelingt. Engagement in Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft und Unternehmen halten die Städte in Phasen des grundlegenden Wandels am Laufen.

Mein Weg in das Oberbürgermeisteramt begann mit einer prägenden Episode, die mir ein Gefühl davon gab, in welche neue Welt ich mich mit diesem Schritt begeben würde. In der Phase im Jahr 2019, in der ich entscheiden musste, ob ich die mir von CDU und Grünen angetragene Kandidatur annehme, hatte ich ein Gespräch mit einem der Fraktionsvorsitzenden der großen im Rat der Stadt Wuppertal vertretenen Parteien. Er nahm mich in einem vertraulichen Gespräch beiseite und sagte: »Herr Schneidewind, Sie haben große Chancen, neuer Oberbürgermeister zu werden. Mir ist es wichtig, dass Sie einige Mechanismen der Politik früh verstehen. Sie sind ein sehr engagierter und sympathischer Mensch, und ich habe etwas Sorge, dass Sie von diesen Mechanismen frustriert sein könnten. Deswegen sollten Sie sie vorher kennen.«

Er gab mir einen Einblick in Handlungsweisen, mit denen ich im Rat zu rechnen hätte. Zu Recht antizipierte er, dass ich mit vielen wohlmeinenden und gut begründeten Initiativen in den Stadtrat gehen würde. Er signalisierte mir, dass er eine Reihe dieser Initiativen scheitern lassen werde und sich durch keine Argumente davon abhalten lasse. Es sei ihm wichtig, dass ich gleich am Anfang verstehe, worauf es ankomme, wenn man in der Politik etwas durchsetzen wolle. Ich solle immer zuerst zu ihm kommen, um mit ihm darüber zu sprechen, welche Themen und Anliegen er als Fraktionsvorsitzender auf dem Herzen habe, so etwa ein Aufsichtsratsmandat für einen

Parteifreund. Wenn man sich über die Umsetzung solcher Projekte verständigen könne, bräuchte ich mir keine Sorgen um meine inhaltlichen Initiativen machen. Die würde er dann gerne kraftvoll unterstützen. Ihm sei wichtig, dass ich gleich die richtige Reihenfolge lerne.

In dieser Klarheit hatte das Gespräch etwas Erschreckendes und gleichzeitig Faszinierendes, denn es wurde mir bewusst, dass der Gang in die Politik den Wechsel in eine ganz andere Welt bedeutete. Ich hatte als Nachhaltigkeitswissenschaftler über 20 Jahre lang mit Engagierten um globale Werte gerungen sowie komplexe, wissenschaftsbasierte Strategien zur Transformation von Energiesystemen und Städten ersonnen. Der politische Betrieb schien von sehr viel basaleren Mechanismen wie Machterhalt und Parteiinteressen geprägt zu sein.

In der Lokalpolitik sind tatsächlich beide Sphären auf engstem Raum miteinander verwoben und wirken zusammen: zivilgesellschaftliche Macherinnen* und die regenerative Energiestrategie eines Stadtwerkes auf der einen Seite und profaner Kampf um Parteivorsitze und die Verhinderung eines Wohngebietes auf der anderen Seite. Ein tieferer Blick in diesen Maschinenraum der Kommunalpolitik offenbart, warum Wandel in Städten so herausfordernd ist. In der Theorie sollte es eigentlich funktionieren: Demokratie und ein gut organisierter Staat reagieren auf die vielen aktuellen Transformationsanforderungen vom Klimawandel über eine vielfältige Gesellschaft bis zur Digitalisierung. In der Praxis zeigt sich oft das Gegenteil: Die Veränderung hakt an vielen Ecken; der Staat ist nicht ausreichend

handlungsfähig, und Populisten belasten die politische Bühne mit ihren negativen Energien.

Das zeigt sich gerade in den Kommunen, die sich auf vielen Ebenen massiv wandeln müssen: klimafitter und digitaler werden, ihre Innenstädte neu ausrichten, ihre Infrastruktur sanieren und Antworten auf eine immer diversere Gesellschaft und die damit verbundenen Bildungs- und Integrationsanforderungen geben.

Dass der Stadtwandel stockt, hat mit weit mehr als fehlenden Finanzen zu tun. Im Kern hängt es mit einem Governance-, das heißt Steuerungs-Dilemma moderner Gesellschaften zusammen: Starker Rückenwind für die Transformation und die vielfältigen Schutzmechanismen für den Einzelnen sowie für die Demokratie als Ganzes gehen oft nicht Hand in Hand.

Dieses Buch besteht aus drei Teilen. Im ersten Teil geht es um Mechanismen, die die Gestaltung von Wandel in Städten so erschweren. Es widmet sich den vielen Mechanismen des Systemversagens: von den Folgen einer Normenflut und vom eigentlich als Demokratieschutz konzipierten Föderalismus zur Blockadepolitik, über die Dynamik einer toxischen Kritikkultur, die Handeln in komplexen und unsicheren Welten verunmöglicht, bis hin zu einem daraus erwachsenen kontraproduktiven Heroenkult, der sich in der Lokalpolitik oft auf die Rolle des Oberbürgermeisters fokussiert. Es ist wichtig, über diese Mechanismen zu sprechen, weil nur so die Chance besteht, Städte in Zeiten großer Herausforderungen veränderungsfähiger zu machen. Der erste Teil gibt dazu Hinweise.

Das Schöne ist: Städte funktionieren zumeist trotzdem. Viele produktive Mechanismen tragen dazu bei, die dysfunktionalen Dynamiken einzuhegen und zu kompensieren. Diese Inseln des Gelingens beschreibt der zweite Teil: Dort geht es um den Typus besonderer Verantwortungsträgerinnen und Systemintegratoren in Städten, um die Bedeutung zivilgesellschaftlichen und unternehmerischen Engagements, um kommunale Orte und Experimentierräume, die Menschen auch in schwierigen Phasen Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit vermitteln, und um politische Strategien, die Blockaden elegant umfahren. Es sind diese vielen positiven Kräfte, die Städte unter schwierigen Bedingungen am Laufen halten. Es ist wichtig, sie zu kennen und möglichst zu verstärken.

Der dritte Teil gibt einen Ausblick auf grundlegende institutionelle Reformen, um Städte in Zukunft handlungs- und reformfähig zu halten. Hier geht es um die Weiterentwicklung lokaler Demokratie im Hinblick auf internationale Beispiele und eine Kooperationskultur vor Ort, an deren Entstehung und Erhalt viele Stadtakteure beteiligt sind.

Die Herausforderungen für Städte werden nicht leichter. Das macht es so wichtig, - nicht nur die finanziellen - Rahmenbedingungen für Städte zu verbessern, um in dem Spannungsfeld von Systemversagen und Inseln des Gelingens wirkmächtig zu bleiben. Dieses Buch soll allen Mut machen, die ihre Städte aktiv mitgestalten wollen - ob in der Politik oder als Einzelakteur. Es soll den Blick auf die herausfordernden Mechanismen schärfen und viele oft

unausgesprochene Phänomene in der Diskussion sichtbar und ansprechbar machen.

-
- * Im folgenden Text werden mit Blick auf die Geschlechterbezeichnung immer wieder wechselnd männliche und weibliche Formen, manchmal auch beide gewählt. Wenn allgemein von der Oberbürgermeisterin oder der Stadtdirektorin gesprochen wird, ist damit immer auch die männliche Form mit gemeint und vice versa.

WARUM DER STADTWANDEL STOCKT

In der Wissenschaft, bei Stadtplanern, in Fachkreisen von Bildungs-, Sozial-, Digital-, Mobilitäts- und Energieexperten – überall gibt es klare und kaum umstrittene Entwürfe für die Städte der Zukunft. Doch diese Blaupausen treffen auf eine Gestaltungsrealität vor Ort: auf ein Geflecht aus einem vielschichtigen Normengefüge, politischen Dynamiken, knappen Finanzmitteln und einer die Akteure oft überfordernden Komplexität. So ist vieles, was auf dem Papier und in der Fachdiskussion so klar erscheint, vor Ort mit massiven Problemen konfrontiert.

Der erste Teil des Buches widmet sich den vielfältigen Formen des Systemversagens, die die Entwicklung der Städte belasten. Er zeigt Phänomene und Mechanismen auf, die oft unterbeleuchtet bleiben.

Machtpolitik vor Sachpolitik

Wenn Menschen, die soziale Ungerechtigkeit oder der Klimawandel bewegt, aktiv werden, sind sie oft angetrieben durch ein Politikverständnis im Sinne von Hannah Arendt. Für sie ist politisches Handeln die höchste Form des Tätigseins. In ihrem berühmten Werk *Vita activa*¹ ist gemeinsames Handeln nach dem »Arbeiten«, das dem Überleben dient, und dem »Herstellen«, mit dem Menschen über ihre Lebenszeit hinaus Wirkung hinterlassen, die tiefste Ausdrucksmöglichkeit.

Im gemeinsamen Handeln ist es möglich, Herausforderungen zu meistern, die Gemeinschaften als Ganzes oder sogar die gesamte Menschheit betreffen und weit über die heutige Zeit hinausreichen. Klimaschutz oder der Abbau sozialer Ungerechtigkeit sind idealtypische Beispiele für solches gemeinsames Handeln in der Hoffnung, zusammen Lösungen zu finden.

Hannah Arendt steht somit für ein idealistisches Verständnis davon, was Politik sein kann. Dies prägt bis heute den Anspruch vieler an dieses Handlungsfeld und tatsächlich das Selbstverständnis der meisten Politikerinnen und Politiker. Im Alltag dominiert jedoch ein anderes und nüchternes Verständnis, demzufolge Politik in modernen ausdifferenzierten Gesellschaften nichts anderes ist als ein Organisationsmodus, der darüber entscheidet, wer in der Gesellschaft Macht hat und wer keine. Das gilt von der internationalen bis zur lokalen Politik vor Ort. In Aushandlungsprozessen wird festgelegt, wem Gestaltungs- und Ressourcenmacht zugestanden wird.

Die Sozialwissenschaft ist davon überzeugt, dass komplexe gesellschaftliche Systeme wie die modernen Gesellschaften nur so funktionieren können. Sie müssen sich in Subsysteme aufsplitten, die jeweils ihren eigenen Logiken folgen. Nur so bleiben sie beherrschbar. Die hohe Leistungsfähigkeit in den einzelnen Subsystemen, die durch diese Ausdifferenzierung erreicht wird, führt aber zu Schwierigkeiten bei der Bearbeitung systemübergreifender Komplexe in modernen Gesellschaften.

So sind etwa soziale Ungleichgewichte und massiver Umwelt- und Ressourcenverbrauch die Folge einer immer

effizienteren globalen Wirtschaft. Die allgemeine Erwartungshaltung ist hierbei, dass Politik den Rahmen setzt und das Zusammenspiel der Einzelsysteme und ihrer Folgen im Blick behält. In einer globalisierten Welt wird dies gerade für die nationale Politik immer schwieriger. Das verstärkt den Effekt, sich auf die eigene Binnenlogik der Macht- und Interessendurchsetzung zu konzentrieren. So entsteht eine Politik, die sich im Wesentlichen um sich selbst zu drehen scheint.

Schon in der eingangs geschilderten Episode mit dem Fraktionsvorsitzenden wurde deutlich, dass im realpolitischen Modus inhaltliche Argumente immer nur einen instrumentellen Charakter haben. Machtpolitik gehe vor Sachpolitik, heißt es häufig kurz auf eine Formel gebracht. Man folgt Sachargumenten nur, solange sie die eigene Machtposition stärken. Und man ignoriert sie oder relativiert sie, wenn sie den eigenen Interessen zuwiderlaufen. Eine solche Relativierung kann etwa durch inhaltliche Gegenargumente oder durch Verweis auf formale Hindernisse passieren.

In meiner Zeit in der Wuppertaler Stadtpolitik war ich beeindruckt davon, mit welcher vielfältigen Fantasie gute inhaltliche Argumente in Zweifel gezogen wurden, um die eigene Interessenslage abzusichern. Das ist kein rein lokalpolitisches Phänomen, sondern findet auf allen Ebenen statt. Jeder hat Bundespolitikerinnen und Bundespolitiker vor Augen, die heute fast genau das Gegenteil von dem behaupten, was sie noch vor wenigen Jahren mit Inbrunst vertreten haben.

Aus dem realpolitischen Machtverständnis heraus ist das durchaus rational. War es in der Blütezeit der Fridays-for-Future-Bewegung machterhaltend, Bäume zu umarmen und sich zum Klimaschutz zu bekennen, ist es fünf Jahre später in einer Phase des erfolgreich etablierten Grünen-Bashings machtpolitisch sehr viel klüger, dies mit der gleichen Vehemenz infrage zu stellen. Nicht die inhaltliche Kraft eines Argumentes bestimmt die Politik, sondern vielmehr, ob es in aktuelle Stimmungslagen passt. Machtpolitik wird in modernen Demokratien immer mehr zur Stimmungspolitik.² Das gilt auf nationaler Ebene genauso wie vor Ort. Und Stimmungen können sehr schnell wechseln, durch Ereignisse mit hoher emotionaler Qualität getriggert oder durch gezielte populistische Intervention befördert werden.

Vieles, was im Sinne von Arendts Politikverständnis entstanden ist, um die Welt besser zu machen und Demokratie zu stärken – Föderalismus, Subsidiarität, Schutznormen –, verkehrt sich dann schnell ins Gegenteil. Zum Beispiel agiert das föderale Staatensystem dann nicht mehr als Motor für vielfältige Ideen, sondern wird zum Blockadeblock für Veränderungen. Oder Normen, die Schutzgüter wie Natur, Denkmäler und den Einzelnen vor dem und durch den Staat schützen sollen, werden zur massiven Transformationsblockade, indem sie immer stärker die individuelle Komfortzone inklusive fehlendem Veränderungswillen schützen als das Gemeinwohl.

Föderaler Wahnsinn

Im Sommer 2024 waren viele Menschen begeistert, wie reibungslos die Stadt Paris die Olympischen Spiele inszenierte und der Weltgemeinschaft ein friedliches Fest des Sports und der Völkerverständigung präsentierte. Dass so etwas gelingen kann, hat viel mit Staatsorganisation zu tun. Die Organisation der Olympischen Spiele war Ausdruck eines eindrucksvollen Ineinandergreifens von nationaler und kommunaler Ebene. Der französische Staat und die Pariser Stadtregierung lieferten ein Beispiel dafür, wie ein gutes Zusammenspiel staatlicher Ebenen ein solches Großevent ermöglicht, inklusive der Aspekte jenseits des Sports, die dazugehören - von Sicherheitsfragen bis zur Wasserqualität der Seine.

In Deutschland existiert mit den Bundesländern eine starke dritte Ebene staatlicher Organisation, was ein solches Unterfangen sehr viel herausfordernder macht. Das zeigt der Blick auf die aktuell stattfindende deutsche Olympiabewerbung: Bei der Frage, ob Deutschland für die Olympischen Spiele in den Jahren 2036, 2040 oder 2044 den Hut in den Ring wirft, findet aktuell ein Wettbewerb mehrerer Austragungsorte - von Hamburg, München über Berlin bis zum Ruhrgebiet statt. Von der Bundesebene gibt es nur zaghafte Koordinationsbemühungen.

Vorangegangene Olympiabewerbungen aus Deutschland sind an Bürgerentscheiden gescheitert. Man hat das Gefühl, dass Deutschland nicht fähig ist, ein so großes Event zu organisieren. Die Durchführung von Olympischen Spielen, wie sie Paris und Frankreich gelungen ist, erscheint schnell in unerreichbarer Ferne.

Bei vielen Transformationsthemen ist der Föderalismus ein großer Hemmschuh. Er verhindert nationale Standards und Koordination dort, wo dies am effektivsten wäre: von der Bildungs- über die Sicherheits- bis zur Digitalpolitik. Auf der anderen Seite hemmt er oft lokale Handlungsspielräume, wo diese im Sinne eines Experimentierens und Ausprobierens von zentraler Bedeutung wären. Für ein Verständnis für die föderale Struktur hilft ein Blick in die Geschichte. Der deutsche Staatsaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg war eine unmittelbare Reaktion auf die nationalsozialistische Schreckensherrschaft in den zwölf Jahren davor. Insbesondere reagierte er auf die Tatsache, dass es den Nationalsozialisten nach der Machtübernahme im Januar 1933 in nur wenigen Monaten gelungen war, den Staat komplett gleichzuschalten und zu einer nationalsozialistischen Diktatur umzuformen. Die staatliche Ordnung nach dem Ende der NS-Herrschaft wurde daher als Schutz gegen einen solchen zentralen Staatsumbau konzipiert. Eine Schlüsselrolle lag dabei bei der starken Bedeutung der Bundesländer: Indem sowohl die Polizeigewalt als auch die Bildungs- und Kulturpolitik auf Länderebene verankert wurde, sollten einer nationalen Gleichschaltung klare Grenzen gesetzt werden.

Für Gesellschaften unter Veränderungsdruck liegt an dieser Stelle ein schwer zu lösendes Dilemma: Effektiver Demokratieschutz ist immer auch Transformationsschutz. Wer die Demokratie schützen will, muss dem effektiven, durch aktuelle Stimmungen geprägten Durchregieren Grenzen setzen und die Rechtsstaatlichkeit stärken. Genau

das wird ein Problem in Zeiten, in denen der Staat schnell und umfassend auf Veränderungen reagieren muss. Die Einigung über verschiedene staatliche Ebenen hinweg ebenso wie der Gerichtsweg über zahlreiche Instanzen brauchen Zeit und führen über aufwändig ausgehandelte Kompromisse und Interessenausgleiche. Wenn aber im Wesentlichen Schnelligkeit bestimmt, wer in einer digitalen Weltwirtschaft noch wettbewerbsfähig ist und ob das 1,5-Grad-Ziel zur Abwendung von globalen Klima-Kipppunkten eingehalten werden kann, wird Transformationsschutz zur Herausforderung für funktionierende Demokratien. Dann droht der demokratische Staat durch fehlende Handlungsfähigkeit seine Legitimation bei Bürgerinnen und Bürgern zu verlieren.

Vor Ort spürt man die Folgen des Föderalismus tagtäglich. In der Schulgestaltung wird säuberlich zwischen der fachlichen, also inneren Schulorganisation und den äußeren Schulangelegenheiten, also der Versorgung mit Raum und Hausmeister- und Sekretariatsdienstleistungen, unterschieden. Die schulfachlichen Fragen liegen beim Land, die äußeren Angelegenheiten bei der jeweiligen Kommune. Der Bund hat formal hier keinerlei Gestaltungskompetenz. Dadurch gibt es keine einheitlichen nationalen Bildungsstandards: So dauert in einem Bundesland der Weg zum Abitur 13, im anderen 12 Jahre, ist der Fächerkanon zum Teil unterschiedlich und wird das Wechseln von Schülerinnen und Schülern, aber auch von Lehrerinnen und Lehrern von einem ins andere Bundesland zu einer Herausforderung.

Darüber hinaus belastet die Trennung von inneren und äußeren Schulangelegenheiten die Kommunen. Gerade in sehr diversen Städten wie Wuppertal sind die Schwierigkeiten von Quartier zu Quartier sehr unterschiedlich. Für den Schulerfolg sind dann weniger Bildungsstandards von Bedeutung, sondern vielmehr das Eingehen auf die spezifische soziale Situation vor Ort. Es bräuchte hier das Zusammenwirken von kommunaler Quartiers- und Sozialarbeit mit der Arbeit in den Schulen. Dies ist durch die Trennung von kommunaler und Länderkompetenz aber sehr erschwert. Statt klarer und pauschaler Budgets, die von den Schulen vor Ort eingesetzt werden können, wird gestritten um die Frage, wer die Schulsozialarbeit bezahlt und wie Digitalpakete zwischen Bund, Land und Kommunen aufgeteilt werden können. Die Folge sind zum Beispiel Tausende von Tablets, die ungenutzt an Schulen herumliegen, weil die Förderbedingungen der Bundesregierung an den Bedürfnissen vor Ort vorbeigehen und etwa die Wartung der Geräte nicht mitgedacht wurde.

Die verzögerte Digitalisierung in Deutschland ist ein weiteres Ergebnis des föderalen Zuständigkeitschaos. Oft wird in dieser Frage neidisch nach Lettland, aber auch in die Ukraine oder nach Polen geschaut und man wundert sich, was dort bei der digitalen Abwicklung staatlicher Dienstleistungen alles möglich ist. In Deutschland hat es 20 Jahre gebraucht, um eine elektronische Gesundheitsakte auf den Weg zu bringen. In der Corona-Pandemie scheiterte der Datenabgleich der kommunalen Gesundheitsämter daran, dass in jedem Amt ein anderes Softwaresystem zum

Einsatz kam und die Standardisierung über kommunale und Ländergrenzen hinweg kläglich scheiterte.

Das Scheitern des Online-Zugangsgesetzes (OZG) ist ein besonders trauriges Kapitel der deutschen Digitalisierungsgeschichte. Mit dem OZG sollten den Bürgerinnen umfassende Dienstleistungen digital zur Verfügung gestellt werden. Statt der Durchsetzung zentraler Standards wurden Pilotbundesländer und -kommunen für einzelne Dienstleistungen bestimmt. In diesem Rahmen entstanden vor Ort zwar einzelne funktionsfähige Lösungen, der Transfer in andere Kommunen und Bundesländer misslang aber, und die Zeitvorgaben wurden sämtlich verfehlt. Es ist Aufgabe des 2025 neu geschaffenen Ministeriums für Digitalisierung und Staatsmodernisierung, einen Neustart zu orchestrieren.

Bürgerdienstleistungen wie die Ausstellung eines Personalausweises oder die Anmeldung eines Kfz sind idealtypisch dafür geeignet, nach einheitlichen nationalen Standards abgewickelt zu werden. Damit ließe sich eine Effizienz und Dienstleistungsqualität erreichen, wie sie Bürger von vergleichbaren privaten Serviceangeboten gewohnt sind, zum Beispiel im Rahmen von Bankgeschäften. Stattdessen gibt es in jeder Kommune ein eigenes Einwohnermeldeamt und eine Kfz-Meldestelle. Diese setzen häufig untereinander nicht kompatible Softwaresysteme ein und organisieren sich nach eigenen Prinzipien, ohne die Mengeneffekte nutzen zu können, die bei einer großen Zahl der zu bearbeitenden Anträge entstehen. Der fehlende Datenabgleich über

Ländergrenzen hinweg ist auch ein Problem bei der Strafverfolgung und der Arbeit von Polizeibehörden und wird gezielt von Straftätern ausgenutzt.

In Deutschland gibt es allein 16 Landesbaugesetze. Jedes hat teilweise eigene Standards, die beim Bauen zu berücksichtigen sind. In Zeiten, in denen über modulares Bauen im großen Maßstab gesprochen wird, ist das ein riesiges Hindernis für Unternehmen und Dienstleister, die Lösungen für den Wohnungsmangel anbieten könnten. Abgesehen davon fällt bei jeder Baugesetznovelle in den 16 Bundesländern Aufwand im Gesetzgebungsprozess an – und diese Anpassungen gab es in den letzten Jahren häufig.

Die Liste der Beispiele ließe sich beliebig fortführen – von den unterschiedlichen Anerkennungsverfahren ausländischer Studien- und Berufsabschlüsse bis zu unzureichend koordinierten Krankenhausreformen auf Bundes- und Länderebene. Deutschland droht immer mehr zum Bürokratiemuseum zu werden, weil es durch ein föderales Abstimmungschaos nicht in der Lage ist, sich schnell genug auf die Zukunft vorzubereiten.

Verschärfend kommt ein wechselseitiges Schuldzuweisen zwischen den föderalen Ebenen dazu: Jeder schiebt es auf die anderen Ebenen, wenn etwas nicht klappt. In Wuppertal wurde das gerade bei der sogenannten Altschuldenlösung spürbar. Hier geht es darum, dass die Altkredite strukturell überschuldeter Städte von Bund und Ländern übernommen werden, damit diese Städte einer Abwärtsspirale durch immer höhere Zinsbelastungen entkommen können.