Eine praxisorientierte Studie für Bund, Länder und Kommunen

Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen nehmen zunehmend Einschränkungen der Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung in Deutschland wahr. Ein Treiber ist der stark fragmentierte Aufgabenvollzug im Föderalstaat. Ohne Reformen droht ein weiterer Vertrauensverlust in staatliche Institutionen. Bund und Länder haben den Handlungsbedarf erkannt.

Die Studie übersetzt Ansätze des NKR-Gutachtens „Bündelung im Föderalstaat“ in die Praxis und zeigt, wie Bündelung die Aufgabenwahrnehmung effizienter und effektiver machen kann.

1 Ausgangslage: Reformbedarf bei der öffentlichen Verwaltung

Die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung ist zunehmend eingeschränkt. Ein bedeutender Treiber hierfür ist der fragmentierte Aufgabenvollzug. Ohne mutige Reformen droht das Vertrauen in die Handlungsfähigkeit des Staates zu erodieren.

2 Bündelung als Reformansatz

Im NKR-Gutachten hat die PD Bündelung als wesentlichen Reformansatz für einen effizienteren und effektiveren Aufgabenvollzug herausgearbeitet. Die vorliegende PD-Studie übersetzt diesen Ansatz in die Praxis, um einen konkreten Beitrag zur Reform zu leisten.

3 Auswahl von Aufgaben mit hohem Reformbedarf

Die Studie zeigt auf, wie eine Auswahl prioritär neuzugestaltender Aufgaben für eine Reform identifiziert werden kann. Betrachtet werden dabei die Bedeutung der Aufgabe, das Leistungsdefizit im Vollzug und das Gelegenheitsfenster für Reformen.

4 Eignung von Bündelung für Aufgabenneugestaltung

Bündelung ist dann geeignet, wenn sowohl die Möglichkeiten einer Bündelung (rechtliche und vollzugspraktische Faktoren) als auch die Vorteile einer Bündelung (z. B. Skalen-, Verbund- oder Spezialisierungsvorteile) gegeben sind. Dabei ist neben der Verlagerung ganzer Aufgaben insbesondere die Bündelung einzelner Prozessschritte („Module“) zu betrachten.

5 Zielbild für die gemeinsame Aufgabenwahrnehmung

Staatliche Wertschöpfung wird neu organisiert: Kommunen bleiben die primäre Vollzugsebene, werden aber entlastet. Die Landes- und Bundesebene übernehmen mehr Vollzugsverantwortung oder unterstützende Prozessdienstleistungen, Netzwerke und Kooperationen gewinnen an Bedeutung. Wo möglich und wirtschaftlich, werden technologische Produktivitätswerkzeuge ((Teil-)Automatisierung, KI) zur Unterstützung repetitiver Prozesse menschenzentriert eingesetzt und stärker zentral zur Verfügung gestellt.

6 Transformationspfad mit vier Phasen

Bündelung ist eine umfassende Transformation der Aufgabenwahrnehmung, die unterschiedliche Dimensionen (Recht, Organisation und Prozesse, Technik, Personal und Finanzen) umfasst. Die Studie skizziert ein Vorgehensmodell für eine solche Transformation, das sich über vier Phasen erstreckt.

7 Vier konkrete Bündelungsvorhaben

Die Studie beschreibt, warum sich eine Modularisierung und Bündelung für vier staatliche Aufgaben (Meldewesen, Aufenthaltsbeendigung, Wohngeld und BAföG) anbieten würde und wie diese konkret aussehen könnte.

8 Einbettung von Bündelung in Gesamtansatz für Reform

Bündelung ist stets im Zusammenhang mit weiteren Hebeln zur Neugestaltung von Aufgaben zu betrachten (u. a. Automatisierung, Optimierung von Prozessen, Vollzugstauglichkeit der Rechtsgrundlagen). Für häufige angeführte Bedenken gegenüber Bündelung (z. B. Beratungsbedarf) werden in der Studie Lösungsansätze skizziert.

Philipp Denker
Direktor

Theresa Reifurth
Principal Expert

Sie möchten mehr erfahren?

pd-g.de/ aufgabenneugestaltung

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH
Friedrichstr. 149, 10117 Berlin

pd-g.de/

Stand: Dezember 2025