

An aerial view of a person standing in a small wooden boat, surrounded by a vast sea of scattered white papers. A blue line, resembling a path or a data trend, curves across the scene from the top left towards the boat. The background is a dark, textured surface covered with numerous small, white, rectangular pieces of paper, creating a sense of being overwhelmed by bureaucracy.

THESENPAPIER

# Bürokratie abbauen, Wertstiftung *maximieren*: Ein *Aufbruch* für die öffentliche Verwaltung

# 1 Bürokratie abbauen, Wertstiftung *maximieren*: Ein *Aufbruch* für die Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung steht vor einem historischen Wendepunkt und muss vor dem Hintergrund der wachsenden Herausforderungen die Frage beantworten, wie sie ihre Handlungsfähigkeit auch zukünftig gewährleisten kann.

40%

der Beschäftigten im öffentlichen Sektor werden bis Mitte der 2030er Jahre in den Ruhestand gehen.

Der bevorstehende Eintritt der Babyboomer-Generation in den Ruhestand bis Mitte der 2030er Jahre führt dazu, dass der öffentliche Sektor rund 40 % der Beschäftigten verlieren wird.<sup>1</sup> Gleichzeitig sehen sich Bürger:innen und Unternehmen mit immer mehr Formalitäten, komplexen Regelungen und sachlich unnötigen Datenanfragen konfrontiert, welche sowohl Dienstleistungen für Bürger:innen, als auch verwaltungsinterne Prozesse unnötig kompliziert machen. Zwei gegenläufige Tendenzen, die mangelnde Effektivität und Effizienz in der öffentlichen Verwaltung massiv verstärken und große Rückstände in der Digitalisierung offenbaren. So beläuft sich, laut einer Studie des ifo Instituts, der jährliche Verlust an Wirtschaftsleistung aufgrund auswuchernder Bürokratie auf 146 Milliarden Euro.<sup>2</sup>

Die Folge – ein kontinuierlicher Vertrauensverlust in die öffentliche Verwaltung, aber auch in die Politik. In Zeiten weitreichender politischer, geopolitischer und wirtschaftlicher Herausforderungen und technologischen Umbrüchen, stellt

dieser Vertrauensverlust ein Problem dar, welches es mit höchster Dringlichkeit zu lösen gilt.

In 10 Thesen formulieren wir Lösungen, damit Bürokratie jetzt pragmatisch abgebaut werden kann. Sie sind ein Impuls für die Politik sowie die öffentlichen Verwaltungen in Bund, Ländern und Kommunen, die Dringlichkeit einer effizienten, effektiven und bürger:innennahen Verwaltung ernst zu nehmen.

## Die 10 Thesen adressieren dabei fünf Kernbereiche:

- Prozesse digitalisieren, Formalitäten reduzieren
- Gesetzgebung verbessern und vereinfachen
- Aktivitäten fokussieren
- Daten und IT harmonisieren
- Neue Arbeitskultur etablieren

<sup>1</sup> Quelle: Capgemini

<sup>2</sup> Ifo Institut: Kosten der Bürokratie – Reformen dringend geboten; Stand: November 2024



# 2 Zehn Thesen für den *Bürokratieabbau*

## Prozesse digitalisieren, Formalitäten reduzieren

### 1. Bürokratie fängt bei Formerfordernissen an – konsequent hinterfragen & digitalisieren

Ausufernde Anforderungen an die Schriftform, Fristen oder Anwesenheit bei Verwaltungsvorgängen verursachen erheblichen Mehraufwand für alle Beteiligten. Alle Behörden müssen sich die Frage stellen, ob diese Erfordernisse relevant sind. Historisch gewachsene Formalitäten und Informationserfordernisse sind konsequent und unter dem Aspekt der Datensparsamkeit zu hinterfragen und anzupassen. Fachspezifische Ansätze wie z.B. die Einführung von Typengenehmigungen im Baurecht, automatisierte Prozesse zur Kitaanmeldung nach der Geburt, nach niederländischem Vorbild, oder die digital erprobte Kfz-Anmeldung aus der Corona-Zeit zeigen, es gibt bereits pragmatische Lösungen, wie der bürokratische Aufwand nachhaltig reduziert werden kann.

- ✓ Bestehende Formate prüfen
- ✓ Best Practices finden und nutzen
- ✓ Neue Formate datensparsam, digital einführen

### 2. Den Einkauf in der öffentlichen Verwaltung konsequent vereinfachen und digitalisieren

In der öffentlichen Beschaffung sind Digitalisierungspotenziale konsequent umzusetzen. Dazu gehört die Schaffung von standardisierten, zentralisierten und integrierten Einkaufskatalogen, durch den Einsatz von Einkaufsplattformen und öffentlich-private Partnerschaften. Es ist essenziell, dass häufig beschaffte Waren, auch behördenübergreifend, in Standardkatalogen abgebildet und Verträge gebündelt werden. Geprüft werden muss auch die sinnvolle Erhöhung von Bagatellgrenzen, bspw. für Kleinstbeschaffungen bis zu 1000 € (vgl. § 14UVgO). Die Einführung von Bagatellgrenzen entlastet Verwaltungen und beschleunigt Prozesse, indem der Aufwand für Kleinstbeschaffungen reduziert wird – ein entscheidender Schritt hin zu effizienterem Einkauf.

- ✓ Einkaufskataloge standardisieren
- ✓ Digitale Einkaufsplattformen integrieren
- ✓ Bagatellgrenzen prüfen

## Gesetzgebung verbessern und vereinfachen

### 3. Umsetzbarkeit von Gesetzen und Regelungen prüfen, Unklarheiten vermeiden

Die komplexe Gesetzgebung muss in zwei Richtungen optimiert werden. Regelungen brauchen eine umfassende Überprüfung auf semantische Interoperabilität, standardisierte Definitionen und überflüssige Doppelungen, Redundanzen oder Mehrdeutigkeiten. Beispielhaft für solche Komplexitätsprobleme ist der Einkommensbegriff (z.B. im Steuerrecht und im Sozialrecht). Der Datenaustausch wird hierdurch erschwert, insbesondere Once-Only-Datenabfragen im Zuge der Registermodernisierung. Für alle Bundesgesetze ist zudem die Vollzugstauglichkeit auf der jeweiligen Vollzugsebene (Bund, Länder, Kommunen) zu prüfen. Fragen der Finanzierung und Personalaufwände im Vollzug von Bundesgesetzen müssen vor Inkrafttreten geklärt sein – wie die großen Schwierigkeiten in der kommunalen Umsetzung der Migrationspolitik zeigen. Projekterfahrungen zeigen, dass (KI-unterstützte) kritische Evaluierungen von Regelungen Aufwände um bis zu 25 % in vier Jahren reduzieren.<sup>3</sup>

- ✓ Interoperabilität und Standardisierung im Digitalcheck stärken
- ✓ Praxistauglichkeit im Vollzug untersuchen
- ✓ Qualität und Wirksamkeit evidenzbasiert prüfen

### 4. Mehr Kraft für neue Gesetze – Legist:innen brauchen Top-Organisation und Werkzeuge

Neben der Kritik bestehender Regelungen muss auch die Erstellung neuer Gesetze weiterentwickelt werden. Fachressorts müssen ausreichende Kapazitäten, geeignete Hilfsmittel und eine gezielte Befähigung ihrer Legist:innen ermöglichen. Dazu gehören die Integration von KI-Modulen in die E-Gesetzgebung-Plattform, Möglichkeiten zur Echtzeitanalyse von Abhängigkeiten und Auswirkungen zu bestehenden Regelungen oder technologiegestützte Interoperabilitätschecks als notwendige Maßnahmen zur Modernisierung der Rechtssetzungsarbeit. Darüber hinaus sind u.a. umfassende methodische Kompetenzen (z.B. Design Thinking), interdisziplinäre Fähigkeiten (z.B. Organisation und Technologie), gebündelte Unterstützungsangebote (z.B. durch Ausbau des Zentrums für Legistik) oder Reallabore für Innovationen notwendig.

- ✓ Legistische Arbeit konsequent datengetrieben gestalten
- ✓ KI-Anwendungsfälle in der Rechtssetzung umsetzen
- ✓ Methoden und Fähigkeiten der Legistik bündeln, ausbauen und schulen

25 %

mögliche Reduktion der Aufwände in vier Jahren durch (KI-unterstützte) kritische Evaluierungen von Regelungen.

<sup>3</sup> Quelle: Capgemini

## Aktivitäten fokussieren

### 5. Weniger ist mehr – voller Fokus auf den Kern des Leistungsauftrags in Behörden

Verwaltungsorgane sollen prüfen, inwieweit eine Konsolidierung übergreifender Leistungen in Shared-Service-Centern möglich und umsetzbar ist. Die Auslagerung bzw. Bündelung von Leistungen, die nicht zu den Kernaktivitäten einer Verwaltung gehören, kann die Eigenleistungstiefe in Unterstützungsprozessen senken, Kapazitäten für Kernaufgaben freisetzen und Kostenvorteile durch Skaleneffekte erzielen. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die Aufgabenwahrnehmung von Z-Abteilungen zu prüfen. Erfolgreich setzt dies bereits der britische öffentliche Gesundheitsversorger NHS um. In Kooperation mit einem privaten Dienstleister betreiben Sie das NHS Shared Business Services (NHS SBS). Durch die zentralisierte Bereitstellung von Finanzbuchhaltung, Personalverwaltung und Beschaffung konnten bisher Kostenersparnisse von 1 Mrd. Pfund und Effizienzsteigerungen realisiert werden.<sup>4</sup>

- ✓ Kern- und Unterstützungsleistungen klar abgrenzen
- ✓ Leistungen in Shared-Service-Centern bündeln
- ✓ Partnerstrategie entwickeln und Partnerschaften pilotieren

### 6. Moderne Firmen messen Prozesse an deren Wirkung – Behörden müssen nachziehen

Moderne Behörden nutzen Steuerungsmodelle, die auf Ende-zu-Ende-Wertströmen basieren und durch holistische Kennzahlen-Systeme ergänzt werden. Die konsequente Messung von Kosten und gesellschaftlichem Mehrwert rückt die Nutzerperspektive in den Fokus des Handelns der öffentlichen Hand und hebt damit Effizienzpotenziale. Ein erfolgreiches Beispiel bietet die Bundesagentur für Arbeit, die durch die Einführung einer solchen wirkungsorientierten Steuerung den gesellschaftlichen Mehrwert ihrer Prozesse klar in den Mittelpunkt gestellt hat. Die positiven Ergebnisse spiegeln sich in messbaren Erfolgen wie der erfolgreichen Vermittlung von Arbeitslosen oder auch der Erhöhung der Steuer- und Sozialabgaben wider.

- ✓ Ende-zu-Ende Wertströme definieren
- ✓ Kennzahlensysteme sinnvoll weiterentwickeln
- ✓ Effizienzgewinne messen

**1 MRD. €**

sind die bisherigen Kostenersparnisse durch die zentralisierte Bereitstellung von Finanzbuchhaltung, Personalverwaltung und Beschaffung.

<sup>4</sup> [www.sbs.nhs.uk](http://www.sbs.nhs.uk)

## Daten und IT harmonisieren

### 7. Behördenübergreifende Zusammenarbeit braucht stabile, standardisierte Schnittstellen

Systeme müssen behördenübergreifend technisch kommunizieren und über stabile Schnittstellen verbunden sein. Daher müssen sich Behörden bei der Beschaffung von Applikationen konsequent an zentral definierten Standards orientieren. Beispielhaft ist hierfür die Rolle des ITZBund. Zentral bereitgestellte Schnittstellen sowie Fachverfahren sind konsequent zu nutzen, um die systemische Interoperabilität zwischen Behörden auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene zu gewährleisten. Mit der Einführung von Standards für die eingesetzten Systeme ist auch der Kontrahierungszwang zu hinterfragen, um eine übergreifende Zusammenarbeit zu erleichtern. Ein positives Beispiel hierfür ist ELSTER, das mit einheitlichen Schnittstellen die Anbindung von über 500 Softwareprodukten ermöglicht.<sup>5</sup>

- ✓ Standards in der Software-Entwicklung vorgeben
- ✓ Behördenübergreifende Interoperabilität mitdenken
- ✓ Gemeinsame Systeme vor Alleingänge stellen

### 8. Daten einmal erheben, überall nutzen – Behörden brauchen einheitliche Standards

Die Registermodernisierung wird den Datenaustausch nur erfolgreich ermöglichen, wenn Datenformate übergreifend harmonisiert werden. Behörden müssen intern sowie behördenübergreifend einheitliche Standards festlegen und durchgängig das Once-Only-Prinzip umsetzen. Zentrale Tools und Kataloge können semantische Standards vorgeben, für eine system- und anwendungsübergreifend einheitliche Datenverarbeitung. Nur so kann vermieden werden, dass beispielsweise Angaben zur Adressänderung nach Umzügen oder über Einkommensverhältnisse für über 200 Verwaltungsleistungen einzeln abgefragt werden.<sup>6</sup> Ein Vorbild ist Norwegen: Dort werden Bürger:innen im Online-System „Norsk Pensjon“ alle Daten aus staatlicher und privater Rentenversicherung, sowie betrieblichen Vorsorgeeinrichtungen automatisiert bereitgestellt.

- ✓ Datenstandards hausintern festlegen
- ✓ Datenerfordernisse für gleiche Leistungen behördenübergreifend abstimmen
- ✓ Zentralen Standardkatalog initiieren

<sup>5</sup> ELSTER – ELSTER, eine Erfolgsstory; Stand: November 2024

<sup>6</sup> BMF-Monatsbericht Juni 2023 – Das Once-Only-Prinzip: für eine nutzerzentrierte, agile Verwaltung; Seite 1

## Neue Arbeitskultur etablieren

### 9. Moderne kulturelle Leitbilder und digitale Fähigkeiten in allen Behörden

Um bei Beschäftigten ein klares Verständnis für die Aufgabe und Zukunftsfähigkeit öffentlicher Verwaltungen zu schaffen, sind kulturelle Leitbilder entlang des behördlichen Auftrags und Mehrwerts zu etablieren. Konsequente Digitalisierung ist als Selbstverständnis ebenso zu verankern, wie eine Antwort auf die Bedarfe der Arbeitnehmenden an einen modernen Arbeitsplatz. Agilität ist dabei als Voraussetzung für eine flexible, ergebnisfokussierte und integrative Arbeitsweise zu verstehen. Für den sicheren Umgang mit digitalen Tools – ohne Überforderung – sind Befähigungsangebote entlang der Bedarfe für digitales Arbeiten zu schaffen. Die dadurch entstehende Akzeptanz und Offenheit gegenüber digitalen Lösungen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Umsetzung und Wertentfaltung der eAkte oder der Integration künstlicher Intelligenz in die Verwaltungsarbeit. Dazu sind in der Wirtschaft gängige Formate wie behörden- und standortübergreifende Schulungszentren für digitale Kompetenzen in Betracht zu ziehen.

- ✓ Kulturleitbilder modernisieren und Agilität stärken
- ✓ Digitale Befähigungsbedarfe aufnehmen
- ✓ Veränderungsmanagement professionalisieren

### 10. Öffentliches Dienstrecht für flexiblen Personaleinsatz anpassen

Unter Berücksichtigung des geltenden Dienstrechts muss das Personalmanagement in Behörden flexibel, modern und innovationsfördernd gestaltet sein. Mögliche Instrumente sind die Integration von finanziellen, leistungsbezogenen Anreiz- und Sanktionssystemen, das Ermöglichen von flexiblem Personaleinsatz und flexiblen Arbeitszeiten, sowie projektbasierte Anstellungen. Der Einsatz dieser Instrumente sollte bei bestehenden Arbeitsverhältnissen geprüft und bei Neueinstellungen konsequent umgesetzt werden. Impulse zur weitergehenden Integration solcher Instrumente in das öffentliche Dienstrecht müssen beim Gesetzgeber positioniert werden, um dynamischen gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden und die Innovationskraft zu stärken.

- ✓ Idealbild im Personaleinsatz definieren
- ✓ Möglichkeiten im Dienstrecht nutzen
- ✓ Impulse beim Gesetzgeber setzen

# Ansprechpartner



## **Timo Graf von Koenigsmarck**

CSO, Executive Vice President,  
Head of Public Sector

E-Mail: [timo.graf-von-koenigsmarck@capgemini.com](mailto:timo.graf-von-koenigsmarck@capgemini.com)

Phone: +49 151 188 986 77



## **Bernd Firuz Kramer**

Vice President,  
Public Sector

E-Mail: [bernd-firuz.kramer@capgemini.com](mailto:bernd-firuz.kramer@capgemini.com)

Phone: +49 151 188 972 50



## **Dr. Steve Raue**

Senior Manager,  
Public Sector

E-Mail: [steve.raue@capgemini.com](mailto:steve.raue@capgemini.com)

Phone: +49 151 402 514 90



## **René van Meegdenburg**

Manager,  
Enterprise Model & Strategy

E-Mail: [rene.van-meegdenburg@capgemini.com](mailto:rene.van-meegdenburg@capgemini.com)

Phone: +49 151 277 290 97

## Über Capgemini Invent

Capgemini Invent ist die weltweite Beratungseinheit der Capgemini-Gruppe für digitale Innovation, Design und Transformation. Sie ermöglicht CxOs, die Zukunft ihrer Unternehmen zu gestalten. Dafür arbeiten über 12.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in über 30 Kreativstudios sowie an mehr als 60 Standorten weltweit. Sie vereinen Strategieberatung, Data Science, Produkt- und Experience Design, Markenmanagement sowie Technologie-Know-how, um neue Digitallösungen, Produkte, Umgebungen als auch Geschäftsmodelle für eine nachhaltige Zukunft zu entwickeln.

Capgemini Invent ist integraler Bestandteil von Capgemini, einem globalen Business- und Technologie-Transformationspartner für Organisationen. Das Unternehmen unterstützt diese bei ihrer dualen Transformation für eine stärker digitale und nachhaltige Welt – stets auf greifbare Fortschritte für die Gesellschaft bedacht. Capgemini ist eine verantwortungsbewusste, diverse Unternehmensgruppe mit einer über 55-jährigen Geschichte und 340.000 Mitarbeitenden in mehr als 50 Ländern. Kunden vertrauen auf Capgemini, um das Potenzial von Technologie für die ganze Breite ihrer Geschäftsanforderungen zu erschließen. Capgemini entwickelt mit seiner starken Strategie, Design- und Engineering-Expertise umfassende Services und End-to-End-Lösungen. Dabei nutzt das Unternehmen seine führende Kompetenz in den Bereichen KI, Cloud und Daten sowie profunde Branchenexpertise und sein Partner-Ökosystem. Die Gruppe erzielte 2023 einen Umsatz von 22,5 Milliarden Euro.

**Get the future you want | [www.capgemini.com/invent](http://www.capgemini.com/invent)**