

Geoff Mulgan
August 2026

Stärke ohne Belastung

Vorschläge für einen postbürokratischen Staat.



Impressum

Herausgeberin

Friedrich-Ebert-Stiftung e.V.
Godesberger Allee 149
53175 Bonn
info@fes.de

Herausgebende Abteilung

Abteilung für Internationale Zusammenarbeit |
Referat Globale und Europäische Politik
www.fes.de/referat-globale-und-europaeische-politik

Inhaltliche Verantwortung und Redaktion

Nina Netzer | Internationale Soziale Demokratie
nina.netzer@fes.de

Kontakt

Christiane Heun
christiane.heun@fes.de

Übersetzung

Alexander Schmitt

Design/Layout

Ludger Stallmeister

Titelillustration

edeos – digital education GmbH

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung e.V. (FES). Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet. Publikationen der FES dürfen nicht für Wahlkampfzwecke verwendet werden.

August 2026
© Friedrich-Ebert-Stiftung e.V.

Weitere Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung finden Sie hier:
[↗ www.fes.de/publikationen](http://www.fes.de/publikationen)

Geoff Mulgan
August 2026

Stärke ohne Belastung

Vorschläge für einen postbürokratischen Staat

Stärke ohne Belastung: Vorschläge für einen postbürokratischen Staat

Wie sollte der Staat für die Zukunft aufgestellt sein? In diesem Artikel beschreibe ich, wie Regierungen mit finanzpolitischem Druck, angespannten geopolitischen Verhältnissen und komplexen Herausforderungen umgehen können. Regierungen, insbesondere die europäischen, sind allgemein resistent gegenüber Veränderungen und Innovationen. Dies ist ein entscheidender Grund, warum ihnen oft wenig zugetraut wird, sie als inkompetent gelten und träge im Umgang mit neuen Technologien und Aufgaben. Im Folgenden möchte ich einige Elemente eines Reformfahrplans ansprechen und für eine Ethik der „Stärke ohne Belastung“ eintreten, wobei ich mich auf die Erfahrungen derjenigen Regierungen stütze, die weltweit als die innovativsten und kompetentesten gelten.

Es ist mittlerweile ein gängiges Klischee zu behaupten, die Welt leide unter einer „Polykrise“ (gemeint ist eine Sequenz sich überschneidender Krisen: in der Finanzwelt, ökologische und politische Krisen, sowie im Gesundheitswesen), die Regierungen auf eine enorme Belastungsprobe stellt. Die Zwangslage ist möglicherweise nicht vergleichbar mit einem Weltkrieg oder einer Weltwirtschaftskrise. Es besteht jedoch kein Zweifel daran, dass Regierungen einen wachsenden Druck spüren und angesichts des rasanten technologischen Wandels wiederholt ins Hintertreffen geraten, nicht zuletzt weil die Wirtschaft eine weitaus größere Rolle bei der Förderung von Innovationen einnimmt, als in der Vergangenheit (zur Veranschaulichung: 1960 verantwortete eine einzige Regierungsbehörde, das US-Verteidigungsministerium, ein Drittel der gesamten weltweiten Forschungs- und Entwicklungsausgaben; heute liegt dieser Anteil bei etwa 3 Prozent). Im Zeitalter der sozialen Medien kann zudem die Verbindung zu den eigenen Bürger:innen leicht verlorengehen, und viele Regierungen erkennen inzwischen, dass sie an institutionellen Modellen festhalten, die den Herausforderungen der Zeit nicht mehr gewachsen sind.

Jedoch hat der Bedarf an Regierungshandeln mitnichten abgenommen: So sollen Regierungen die Menschen vor Gefahren schützen, denen sie ansonsten ausgeliefert wären. Sie müssen für öffentliche Ordnung sorgen, Probleme, die die Allgemeinheit betreffen, lösen, und ihren Bürger:innen dabei helfen, in diesem Umfeld zu überleben und zu gedeihen. An diesem Punkt schlage ich eine Reihe von Ansätzen vor, die Regierungen in der zweiten Hälfte der 2020er Jahren brauchen, und strukturiere sie anhand von zwölf Leitthemen.

1. **Informationen und ihre Orchestrierung** sind heute von entscheidender Bedeutung für die Aufstellung und Arbeitsweise der staatlichen Behörden. Regierungen waren schon immer auf Informationen angewiesen. In der Vergangenheit betrachtete man diese Aufgabe jedoch in erster Linie aus der Sicherheitsperspektive: Es ging um den Zugang zu Erkenntnissen über externe und interne Bedrohungsszenarien. Heute ist es die Aufgabe der Regierungsstellen, Informationen und Wissen für sämtliche Aktivitäten zusammenzuführen und zu verbinden, vom Bildungs- und Sozialwesen bis zur Umwelt, und sie müssen den Begriff ‚Information‘ breiter definieren, um Daten, Beweise, Modelle, vorhandenes Wissen, Voraussicht, sowie Kreativität und Innovation einzubeziehen – mithin alles Mittel, die ihnen helfen können, bessere Entscheidungen zu treffen, insbesondere unter angespannten Bedingungen und im Kontext der Unsicherheit. Heute fußt das Geschäftsmodell der weltweit wertvollsten Unternehmen auf Informationen. Für die Mehrheit der Regierungen spielen Erkenntnisse und Informationen jedoch nach wie vor eine eher untergeordnete Rolle, da sie nach Ressorts (Gesundheit, Wirtschaft, Bildung usw.) aufgeteilt sind und darüber hinaus eine weitgehende Trennung der Spezialdienstleistungen (Datenerhebung und -verarbeitung, Beweissammlung, Projektionen, Erstellung von Statistiken und wissenschaftliche Beratung) besteht. Stattdessen sollte das Informationsmanagement eine Kernfunktion sein, die sowohl in den Regierungszentren als auch dezentral in Ministerien und Behörden koordiniert wird: Austausch von Daten, Erkenntnissen und mehr; Nutzung des kollektiven Wissens der Öffentlichkeit, sowie die Aktivierung von KI-Anwendungen, die das Scannen, Synthetisieren und Entwerfen heute erheblich erleichtern.
2. Erkenntnisse und Informationen helfen anschließend dabei, **klare und umfassende strategische Rahmenbedingungen** zu gestalten und zu nutzen. Diese beschreiben, was die Regierung zu erreichen versucht, wo immer möglich versehen mit dezidierten Zielen und definierten Meilensteinen. Dies bietet eine Grundlage für das Leistungsmanagement, für die Zuweisung von Haushaltsmitteln und etabliert eine Rechenschaftspflicht gegenüber der Öffentlichkeit. Dieser Rahmen kann sowohl eng definierte, vorrangige Aufgaben enthalten als auch einige weitergefasste. Ohne einen klaren strategischen Rahmen laufen Regierungen Gefahr, sich ausschließlich von Ereignissen leiten zu lassen. Mit einem solchen Rahmen können sie auf Daten zugreifen,

die ihnen ein genaues Bild liefern über die Vorgänge in Schulen, Krankenhäusern und der Wirtschaft; sie können diese optimal nutzen und erhalten so eine kontinuierliche Rückmeldung über die Bereiche, in denen das Regierungshandeln gut funktioniert und jene, wo wiederum Veränderungen erforderlich sind.

3. **Das Vertrauen wiederherstellen.** Das Vertrauen der Menschen in ihre Regierungen korreliert in etwa mit ihrer Überzeugung, auf Regierungsentscheidungen Einfluss nehmen zu können. Es gibt mittlerweile eine Vielzahl an Instrumenten, die zugleich die Demokratie fördern und die Bürger:innen in der Haltung bestärken, dass sie das Geschehen tatsächlich beeinflussen können. Ein entscheidender Punkt ist dabei, die Verwendung der geeigneten Methode für die jeweilige Aufgabe – zu wissen, wann und wie man Konsultationen durchführt, wann unterschiedliche Konstellationen von Bürgerversammlungen und -räten zielführend sind (und wie man sie am besten mit den Bedingungen der repräsentativen Demokratie und bürokratischen Strukturen verbindet), wann formelle Entscheidungsbefugnisse übertragen werden können (wie bei der partizipativen Haushaltsplanung) und wann die gemeinsame Diagnose eines Problems und ein nationaler Austausch erforderlich sind, lange bevor man sich den eigentlichen Lösungsansätzen zuwendet. Den Bürger:innen Wahlmöglichkeiten geben, transparent darüber berichten, wohin ihre Gelder fließen, und ihnen eine Auswahl an Mitteln zur Mitwirkung an die Hand geben, von Entscheidungen in der Nachbarschaft über die Nutzung öffentlicher Räume bis hin zu großen, das ganze Land betreffende Themen: All diese Aspekte sind für das Funktionieren eines modernen Staates unabdinglich.
4. **Neue Strukturen für die Koordinierung und das Handeln.** Regierungsstrukturen sind noch allzu häufig durch vertikale Silos bestimmt, die im 19. Jahrhundert noch unverzichtbar waren, heute aber viel weniger nützlich sind, da so viele wichtige Aufgaben wie das Erreichen der Netto-Null Emissionen, der Kampf gegen Pandemien oder die Wohlstandsentwicklung Querschnittsthemen sind. Regierungen müssen in der Lage sein, sich horizontal mithilfe „umfassender Regierungsmethoden“ zu organisieren, die eine übergreifende Finanzplanung, entsprechende Rollendefinitionen, Teambildung, strategische Cluster und Partnerschaften, Plattformen und digitale Infrastrukturen beinhalten. Sie müssen auch an unterschiedliche Aufgaben angepasst sein (die Förderung des wirtschaftlichen Wohlstands unterscheidet sich beispielsweise deutlich von den Maßnahmen, die das Gesundheitswesen erfordert). Das traditionelle, auf Fachausschüssen basierende Modell, ist keine angemessene Antwort mehr auf die Herausforderungen der heutigen Zeit. In der Zukunft wird die Struktur einer Regierung eher der einer Matrix ähneln, mit einer Mischung aus vertikalen und horizontalen Rollen, Strukturen und Prozessen.
5. **Reform der öffentlichen Finanzen.** Finanzfragen sind maßgeblich für das Regierungshandeln. Die Arbeitsweise der öffentlichen Finanzen steht jedoch oft im Widerspruch zu den Zielen der Regierung: Sie ist für die Förderung der Menschen ungeeignet, obwohl der Großteil der öffentlichen Ausgaben für Dienstleistungen für die Bürger:innen und nicht für den Ankauf von Sachgegenständen bestimmt ist. Sie ist zu kurzfristig aufgestellt in einer Zeit, in der Menschen bis zu 100 Jahre alt werden; und es fehlen Daten und Informationen, um die Auswirkungen zu erfassen. Die Methoden der nächsten Generation erfordern eine viel systematischere Verbindung zwischen Ausgaben und der erzielten Wirkung, wobei Investitionsmodelle und Daten zum Einsatz kommen werden, die es erlauben, Ergebnisse zu messen und Lerneffekte zu erzielen.
6. **Experimente und Innovation.** In unsicheren Zeiten müssen Regierungen Experimente wagen. Viele Staats- und Regierungschefs haben dies in der Vergangenheit zu einem zentralen Bestandteil ihrer Regierungsphilosophie gemacht, wie beispielsweise Roosevelt in den 1930er Jahren in den USA. Es bedeutet, dass politische Maßnahmen wo immer möglich im experimentellen Rahmen zuerst getestet werden, bevor sie in großem Maßstab umgesetzt werden; dass Dienstleistungs- und Sozialinnovationen in Bereichen wie Sozialfürsorge und Pflege gefördert werden, um herauszufinden, welche Ansätze funktionieren, und dass die Ergebnisse dann in leicht zugänglichen Formaten veröffentlicht werden. Wir brauchen mehr ‚Trial-and-Error‘, nicht ‚Error-and-Trial‘ (d. h. unnötige Fehler, gefolgt von Untersuchungen und Schuldzuweisungen). Es gibt bereits einen Fundus an Wissen darüber, wie man diesen Ansatz erfolgreich umsetzen kann: wie man etwa Innovationsteams, Budgets, das Beschaffungswesen und die Beauftragung organisiert, aber dieses Wissen gerät immer wieder in Vergessenheit.
7. **Einfachheit und Effizienz:** Für jede Bürokratie besteht eine zentrale Herausforderung darin, Komplexität regelmäßig und konsequent zu reduzieren. Steuern, Verfahren, Protokolle, Verträge, Belastungen für Bürger:innen und Unternehmen tendieren dazu über die Zeit immer vielschichtiger zu werden. Für jede zusätzliche Komplexität gibt es meist gute Argumente, aber ihre tatsächliche Auswirkung kann mitunter katastrophal sein. Eine Lehre aus dem Aufbau des Internets, das auf recht einfachen und weitgehend standardisierten Protokollen basiert, ist, dass radikale Einfachheit es ermöglicht, zusätzliche Komplexität wiederum auf einer höheren Ebene zu organisieren. Programme zur Komplexitätsreduzierung sind in der Regel effektiver als Programme zur Kostensenkung, obwohl auch diese notwendig sind. Die politische Rechte hat sich weitgehend des Effizienz-Themas bemächtigt, aber progressive Kräfte wären gut beraten, sich dafür einzusetzen, dass öffentliche Dienste und Verwaltungen so effizient wie möglich gestaltet werden und Doppelarbeit, Verschwendung und unnötige Bürokratie

weitestgehend verschwinden. In den USA war DOGE eine Katastrophe. Aber kein Land kann es sich leisten, auf Verfahren zur kontinuierlichen Reduzierung von verschwenderischen Ausgaben zu verzichten.

8. **Der ‚relationale Staat‘:** Ein Großteil dessen, was eine Regierung tut, geschieht für die Menschen. Vieles jedoch muss in einer *gemeinsamen Anstrengung mit* den Bürger:innen umgesetzt werden. Dies trifft in besonderem Maße auf die Bereiche Bildung, Gesundheit und Sozialpolitik zu, wobei die Verantwortung sowohl für die Maßnahmen als auch für die Ergebnisse gemeinsam getragen wird. Dies erfordert einen „relationalen Staatsansatz“, der auf einem Informationsaustausch zwischen Staat und Bürger:innen aufbaut und bei welchem auf die gelebte Praxis und die Erfahrungen der Bürger:innen zurückgegriffen wird. Das Ergebnis schlägt sich in Veränderungen in Bezug auf die Rollenverteilung, die Maßstäbe, die angesetzt werden und die Zuweisung der Verantwortlichkeiten nieder. Oft entsteht dabei auch eine größere Rolle für persönliche Coach:innen, Mentor:innen und Berater:innen. Dieses Bewusstsein einer Beziehungsebene muss die neu entstehende Kombination von Ansprüchen und Pflichten, Beiträgen und Rechten leiten, da dieses Gleichgewicht für die Legitimität des Sozialstaats von entscheidender Bedeutung ist.

9. **Eine neue Art von öffentlichen Institutionen und vernetztes Denken:** Die heutigen öffentlichen Institutionen ähneln im Wesentlichen den Institutionen vor 50 oder 100 Jahren. Sie neu zu gestalten heißt, aus der Geschichte als auch aus den besten verfügbaren Ansätzen der Gegenwart zu lernen. Der Mangel an Kreativität bei der Organisationsgestaltung im öffentlichen Sektor im Vergleich zum privaten Sektor (der in den letzten zwei Jahrzehnten radikale Innovationen erlebt hat, mit führenden Unternehmen, die auf Algorithmen, Suchmaschinen und Plattformen basieren) ist zu einem großen Hindernis in vielen Bereichen geworden: von der Energiewende bis zur psychischen Gesundheit und der KI. Neue Institutionen werden zunehmend den Erkenntnisgewinn in den Mittelpunkt stellen, sowie eine verstärkte Auseinandersetzung mit der Öffentlichkeit. Sie werden von Unternehmen lernen, die zu erheblich flacheren Strukturen übergegangen sind, automatisierte Entscheidungsprozesse eingeführt haben und die KI einsetzen, um parallele Verfahren anstelle der langsamen, seriellen Vorgehensweise traditioneller Regierungsbehörden zu ermöglichen. Ein wichtiges Gestaltungsprinzip wird der ‚Mesh‘-Ansatz sein, der die vielen Ebenen von Regierung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu formellen Partnerschaften verknüpft, oft mit Vereinbarungen unterlegt, in denen die Beiträge und Verantwortlichkeiten jedes Akteurs, der Austausch von Daten und Wissen sowie die gegenseitige Rechenschaftspflicht festgelegt sind.

10. **Digitale Infrastrukturen:** Digitale Technologien bilden die Grundlage für einen Großteil der heutigen Regierungsarbeit. Die wichtigste Erkenntnis der letzten Jahre ist, dass eine gewisse Standardisierung viel mehr Flexibilität und Effizienz ermöglicht. Digitale Modelle wie Estlands X-Road und Indiens Digital Public Infrastructures bieten ähnliche Konzepte für die Authentifizierung, den Datenaustausch und das Dienstleistungsdesign, nicht nur innerhalb der Regierung, sondern auch für den privaten Sektor. Diese Modelle erfordern meistens zentral angesiedelte Teams, die grundlegende modulare Elemente, die im gesamten öffentlichen Sektor eingesetzt werden können, entwickeln und kontinuierlich verbessern. Plattformen können dann genutzt werden, um die Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen sowie einen kostengünstigeren Zugang zu kommerziellen Gütern und Leistungen für die Bürger:innen zu organisieren. Ein Beispiel dafür wären Bürger:innenkonten, die, abgesichert durch zukünftige Steuerverpflichtungen, es Bürger:innen ermöglichen, Darlehen für Qualifizierungsmaßnahmen oder Hypotheken aufzunehmen.

11. **Strategie und Synthese:** Die wichtigste Fähigkeit einer Regierung ist die Fähigkeit zur Synthese – das Heranziehen vieler verschiedener Arten von Informationen, um Maßnahmen zu steuern. Dazu gehören sowohl Risiken (das Aufspüren potenzieller Zeitbomben und die Früherkennung herannahender Krisen) als auch potenzielle Chancen. Die Inputs reichen von Wissenschaft und Statistik bis hin zur öffentlichen Meinung und Erkenntnissen aus der Umsetzung. Der Schlüssel liegt in der Stärke der verfügbaren Kapazitäten – insbesondere auf zentraler Ebene –, um diese Beiträge zu verarbeiten, zu synthetisieren, und anschließend Handlungsanleitungen davon abzuleiten. Viele europäische Regierungen, auch die Europäische Kommission, haben jedoch an strategischer Fähigkeit eingebüßt. Das bedeutet, dass ihr Zeithorizont geschrumpft ist und sie Schwierigkeiten haben, vorzudenken.

12. **Fähigkeiten und Kompetenzen:** Schließlich müssen Regierungen, wie alle Organisationen, kontinuierlich auf die Fähigkeiten und Kompetenzen der Entscheidungsträger:innen auf allen Ebenen, einschließlich Beamten:innen und Politiker:innen, achten. Die Handlungsfähigkeit der Regierungen wird durch viele Lücken bei den nötigen Kompetenzen, beim Wissen und durch mangelnde Einstellung ernsthaft beeinträchtigt. In vielen Regierungen dominieren nach wie vor Kenntnisse über Recht und Wirtschaft. Es mangelt jedoch an Expertise in den Bereichen der Wissenschaft, Daten und Technologie, die für viele der wichtigsten Aufgaben erforderlich sind, vom Umgang mit Pandemien und dem Klimawandel bis hin zur Förderung von Wirtschaftswachstum.

Gute Regierungsführung erfordert den Dreiklang von Wort (den großen Botschaften und eines Narrativs), Prosa (Politiken, Programme und Gesetze) und Handwerk (das praktische Instrumentarium für das staatliche Handeln). All dies muss unter den schwierigen Umständen der 2020er Jahre neu gedacht werden. Europa ist das Opfer seines eigenen Erfolges aus der Vergangenheit – einer außergewöhnlichen Phase der Stabilität und des Wachstums, die nicht nur Institutionen, sondern auch Denkweisen hervorgebracht und verstetigt hat. Dies äußert sich unter anderem darin, dass es in Europa weit weniger institutionelle Innovationen gibt als in anderen Teilen der Welt. Das größte Risiko besteht nun darin, dass Veränderungen zu zaghaft und zu spät kommen.

Um Reformen voranzutreiben, braucht es nicht nur Pläne, Roadmaps und Pfade, sondern auch eine Ethik. Das Leitprinzip der öffentlichen Reformen sollte „Stärke ohne Belastung“ lauten: Wie können wir Systeme und Abläufe schaffen, die leistungsfähig und effektiv, zugleich aber auch schlank und nicht belastend sind und auf jene schwerfällige Bürokratie, Gesetze und Verfahren verzichten, die das Regierungshandeln des 20. Jhdt. ausmachten, aber im Laufe der Zeit zunehmend zu einer Bremse geworden sind?

Dieser Artikel ist Teil einer Reihe über globale Diskussionen zu Staat und Regierung, die in Zusammenarbeit mit der Friedrich-Ebert-Stiftung produziert wurde.

Über den Autor

Sir Geoff Mulgan ist Professor am University College London (UCL) und hat im Kommunalbereich gearbeitet, sowie bei Landesregierungen in Großbritannien, Australien und Europa. Als Berater war er für über fünfzig Regierungen weltweit tätig. In jüngster Zeit sind folgende Bücher von ihm erschienen: „*When Science Meets Power*“ und „*Another World is Possible: how to reignite social and political imagination*“. Er ist Mitbegründer von TIAL, dem Institutional Architecture Lab, das sich mit der Gestaltung neuer öffentlicher Institutionen befasst. Er hat ausführlich über spezifische Optionen für Regierungen zu allen in diesem Artikel genannten Themen geschrieben.

Stärke ohne Belastung

Der Autor stellt sich einen schlanken, agilen Staat vor, bei dem das staatliche Handeln nicht durch bürokratische Last gebremst wird.

Diese Publikation ist Teil der Beitragsreihe „State Debate“, die sich mit globalen Diskussionen zum Thema Staat und Regierung befasst und in Zusammenarbeit mit Social Europe produziert wurde.

Der Beitrag erschien im Original auf Englisch auf der Website von Social Europe:
<https://www.socialeurope.eu/tag/state-debate>

Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie hier:

➔ [fes.de](https://www.fes.de)