



## Handlungsempfehlungen

### der Enquete-Kommission „Bürokratieabbau“

Zum **Themenkomplex Nr. 6 „Bürokratieabbau in Ausbildung und Führung“** wurden in der Sitzung am 09.07.2026 folgende Handlungsempfehlungen einstimmig bzw. mehrheitlich beschlossen:

1. Das Beamtentum in Bayern und Deutschland befindet sich im Wandel. In dieser Umbruchphase sind die Rahmenbedingungen sowohl des Beamtentums als auch der Anstellung im öffentlichen Dienst daher den aktuellen Herausforderungen anzupassen, um auch in Zukunft einen effizienten und leistungsfähigen Staat zu gewährleisten. Bei einem klaren Bekenntnis zum Berufsbeamtentum sollen daher, wo es sinnvoll erscheint, insbesondere starre Hierarchien einem Arbeiten auf Augenhöhe weichen. Die Beamtinnen und Beamten, die gerade in aktuell schwierigen Zeiten ihren Beitrag zur Konsolidierung unseres Staates leisten, sind dabei das Fundament unseres Gemeinwesens, denen ein noch größeres Maß an Vertrauen und Entscheidungsspielräumen einzuräumen ist.
2. Es braucht einen umfassenden und tiefgreifenden Kulturwandel in der Verwaltung. Dieser soll auf dem Wertefundament des freiheitlich demokratischen Rechtsstaats beruhen und im Sinne eines neuen „Leitbildes moderne Verwaltung Bayern“ eine positive Idee unseres Staates zeichnen. Die Führungskräfte des Staates müssen mutig, innovativ, empathisch, entscheidungsfreudig und teamorientiert sein. Es gilt, in diesem Kontext vornehmlich eine Entscheidungskultur zu verankern, die bewusst eine Fehlertoleranz erlaubt. Entsprechend soll geprüft werden, wie diese Aspekte in der Aus- und Fortbildung noch stärker in den Fokus genommen werden können. Ziel einer neuen Führungskultur muss es sein, mehr Makro- statt Mikromanagement zu betreiben.
3. Die Ausbildung im öffentlichen Dienst sollte fortentwickelt und ein besonderer Akzent darauf gelegt werden, wie ermessensgerechte Entscheidungen unter Gebrauchmachen von bestehenden Ermessensspielräumen hergestellt werden. Auf diese Weise können Sensibilität für die Existenz mehrerer vertretbarer Entscheidungsmöglichkeiten befördert und damit Entscheidungsfreude und Entscheidungsmut gestärkt sowie etwaige Haftungsängste verringert werden.
4. In der Ausbildung für den öffentlichen Dienst in Bayern sollen Lehrmodule zu den Themen „Leadership“ und „Erwartungen an Führungskräfte“ etabliert werden, um jungen Beamtenanwärterinnen und -anwärtern schon in der Ausbildung das Rüstzeug als Führungskraft von morgen mitzugeben.
5. Führen bedeutet vor allem Kommunikation: Gerade in Zeiten von KI müssen Führungskräfte in der Lage sein, zu delegieren und klare Erwartungen an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu formulieren. Führungskräfte müssen zu Beginn ihrer Tätigkeit ein Fortbildungsprogramm durchlaufen, in dem die Selbstreflexion im Vordergrund steht. Darüber hinaus sollen Führungskräfte verpflichtend regelmäßig an einem Fortbildungsmodul teilnehmen, das sich auf Führungsqualifikationen bezieht. Auch ein interdisziplinärer Beratungsaustausch von Führungskräften (auf allen staatlichen Ebenen) kann hierfür angerechnet werden. Führungskräfte sollen zukünftig einen stärkeren Fokus darauf legen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur Fortbildungen angeboten bekommen, sondern diese auch tatsächlich regelmäßig wahrnehmen.
6. Fort- und Weiterbildungsangebote sollten auf reale Verwaltungsprobleme ausgerichtet sein und interdisziplinär gestaltet werden (z. B. Recht, Digitalisierung, Organisationsentwicklung). Besonders wirksam sind Formate wie „Bürokratie-Labore“ oder „Praxiswerkstätten“, in denen Beschäftigte konkrete Verfahren analysieren und gemeinsam Vereinfachungsvorschläge entwickeln. Solche Formate fördern nicht nur Effizienz, sondern auch Eigenverantwortung und Innovationsfähigkeit.
7. Bürokratieabbau ist als verbindliches Ziel beim Verwaltungshandeln aufzunehmen. Dabei geht es nicht nur um quantitative Kennzahlen (z. B. Verfahrensdauer), sondern auch noch stärker als bisher um quali-

---

**Bayerischer Landtag**

tative Aspekte wie Nutzerfreundlichkeit, Verständlichkeit von Bescheiden oder Entscheidungsnähe. Ergänzend sollten unbürokratische Feedbackmechanismen etabliert werden, die Rückmeldungen von Beschäftigten und Bürgerinnen und Bürgern systematisch einbeziehen. So wird Bürokratieabbau zu einer dauerhaften Führungsaufgabe. Die Aspekte sollen in der Ausbildung durch Bürgerdialoge, Außeneinsätze, Praxisrotationen und Pflichtzeiten mit direktem Bürgerkontakt berücksichtigt werden.

8. Zur Förderung einer ergebnisorientierten Verwaltungskultur ist im Rahmen der Aus- und Fortbildung das bestehende Instrument der Führung durch Zielvereinbarungen stärker zu betonen. Insbesondere bereichsbezogene, zu Beginn eines Jahres festgelegte und messbare Zielvereinbarungen zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem Sachgebiet erscheinen sinnvoll.
9. Es soll geprüft werden, wie in der staatlichen Verwaltung die Grundrichtungen „Führungskraft“ und „Sachbearbeitung“ gestärkt und diese gleichberechtigt und gegenseitig durchlässig fortentwickelt werden können. So könnten die individuellen Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes noch besser berücksichtigt werden.
10. Deutschland und Bayern weisen im europäischen Vergleich mit fast 50% einen sehr hohen Anteil an Juristinnen und Juristen in Führungspositionen der Verwaltung auf. Nach skandinavischem Vorbild sollte gezielt versucht werden, mehr interdisziplinäre Diversität in der Verwaltung aufzubauen und Menschen auf Führungspositionen zu setzen, die auch ohne juristische Ausbildung bewiesen haben, dass sie pragmatisch entscheiden können.
11. Durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) sowie des weiter verstärkten Vorantreibens der Digitalisierung und Automatisierung können die Ressourcen des Staates noch effektiver eingesetzt werden, wodurch die Beamtinnen und Beamten sowie Angestellten im öffentlichen Dienst spürbar und in der Breite – v. a. bei Verwaltungsaufgaben – entlastet werden. KI-Grundkompetenzen und Informatikwissen sollten daher zu einem ergänzenden Lerninhalt in der Aus- und Fortbildung werden.
12. Für einen noch zielgerichteteren Einsatz staatlicher Ressourcen sind diese im Rahmen einer kritischen Überprüfung staatlicher Verwaltungsarbeit und daran anschließender Reformmaßnahmen und Rechtsmodernisierung verstärkt in Bereiche der operativen Arbeit zu lenken, damit der Bürgerservice erhöht wird und die Bürgerinnen und Bürger stärker als bisher die Leistungsfähigkeit des Staates wahrnehmen.
13. Unter Beachtung der Vorgaben des Grundgesetzes und der Bayerischen Verfassung sowie haushälterischer und personalwirtschaftlicher Aspekte ist die flächendeckende Verbeamtung kritisch auf den Prüfstand zu stellen, um die Quote der Verbeamtungen insgesamt spürbar zu senken, insbesondere sofern nicht der Kernbereich staatlichen Handelns betroffen ist.
14. Neue Implementierungen sollen verstärkt zuerst im kleinen Rahmen getestet werden, z. B. in Form von Modellprojekten. Führungskräfte haben zudem Veränderungen selbst vorzuleben statt diese nur anzunehmen. Des Weiteren sind Modifizierungen zuerst im Inneren einer Institution vor einer Veränderung im Außenverhältnis nötig: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Behörde müssen verstehen, warum neue Maßnahmen angestoßen werden, sodass sie selbst von diesen überzeugt sind. Daher ist der Fokus zunächst auf eine Prozessoptimierung und mehr Standardisierung zu legen.
15. Das Dienstrecht ist grundlegend fortzuentwickeln:
  - a) Es ist zu prüfen, ob die verschiedenen Besoldungsordnungen nicht zu einer einzigen Besoldungsordnung zusammengefasst werden können. Die Summe an kleinteiligen und verschiedenen Zulagen ist, auch im Sinne der Transparenz, weiter zu verringern. Zulagen sollen in erster Linie Dienst zu ungünstigen Zeiten und zusätzliche Arbeitsaufgaben abgelten.<sup>1</sup>
  - b) Die Kriterien für Beförderungen von Führungskräften sind noch stärker auf Entscheidungsfreude, Pragmatismus, den Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Bürgerfreundlichkeit und Ergebnisorientierung auszurichten. Im Rahmen der Aus- und Fortbildung sollen Führungspersönlichkeiten dahin sensibilisiert werden, bei den verschiedenen Entscheidungen ein Gefühl dafür zu entwickeln,

---

<sup>1</sup> Ablehnung seitens der SPD-Fraktion

---

**Bayerischer Landtag**

wann eher das Kriterium der hundertprozentigen Sicherheit wichtiger und wann das Kriterium der Agilität und Zielorientierung sinnvoller ist.

- c) In der Karriere des öffentlichen Dienstes darf kein Senioritätsprinzip gelten: Nicht das Alter einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters im öffentlichen Dienst darf für Beförderungen oder die Besoldung entscheidend sein, sondern die tatsächlich geleistete Arbeit bzw. die erbrachte Leistung.
- d) Persönliche leistungsbezogene Besoldungsbestandteile sollten fortlaufend weiterentwickelt und ausgebaut werden.
- e) Es ist zu prüfen, ob ein staatlicher Bonus an alle Beamtinnen und Beamten sowie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes implementiert wird, der sich an objektiv messbaren Erfolgskennzahlen des Staatswesens orientiert, um bei einer positiven Entwicklung des Staates die Staatsbediensteten in Form einer allgemeinen Dividende hiervon partizipieren zu lassen.
- f) Für wegweisende, innovative Ansätze im staatlichen Bereich sind Innovationspreise zu vergeben. Problemlösungen sollen primär durch die staatlichen Beschäftigten selbst erfolgen, sodass externe Berater nur in seltenen Fällen hinzugezogen werden müssen. Agile Instrumente (gezielte Kampagnen, Intrapreneurship-Programme und Projektstage zur Generierung von Innovationsideen) sollten Bestandteil des staatlichen Innovationsmanagements werden.
- g) Die bisherigen Möglichkeiten für Wechsel sowohl innerhalb verschiedener Stellen der öffentlichen Verwaltung als auch der Austausch mit der freien Wirtschaft durch Hospitationen, Rotationen u. ä. sind deutlich auszubauen, damit der Erfahrungshorizont wechselseitig erweitert wird. Generell ist zu prüfen, wie Arbeitszeiten außerhalb des Staates sowie Zusatzqualifikationen (z. B. Promotion, Auslandsabschlüsse) stärker laufbahnrechtlich berücksichtigt werden können.