Wieviel Staat soll es denn sein?
Handlungskompetenz am Beispiel der Kommunen
Tagung am 26./27.11. 2026 im WZB

Der Staat ist in der letzten Dekade erheblich ins Gerede gekommen, zumal mit der Attribution „handlungsfähig“. Und dies in einer Zeit großer gesellschaftlicher Herausforderungen von systemischem Charakter. Einem „handlungsfähigen Staat“ sollte es gelingen, Strukturen und Prozesse so zu gestalten, dass sie trotz systemischer Komplexität beherrschbar bleiben und sogar erlebbar machen, was Entscheidungsfähigkeit und Krisenbewältigung bedeutet. Aber wie weit sollte die „Fertigungstiefe“ des Staates überhaupt reichen? Denn die Frage nach der Handlungskompetenz steht eng im Zusammenhang mit der Regelungsdichte und -vielfalt der Aufgaben. Letztendlich geht es um eine leistungs- bzw. reformfähige Governance.

Offen bleibt auch die Frage, was mit “Staat“ gemeint ist: die Bundes-, Länder- oder kommunale Ebene und damit die Frage, wie sie im politischen Mehrebenensystem Deutschlands verflochten sind. Bislang konzentrierte sich die Debatte auf die Bundes- und Länderebene, während die Gemeinden und Kommunen kaum behandelt wurden, obwohl sie neben dem Klimawandel mit demographischen Verschiebungen, Digitalisierung, Mobilitäts- und Energietransformationen sowie dem Verfall innerstädtischer Räume in besonderer Weise konfrontiert sind. In den Kommunen zeigt sich, ob „der“ Staat handlungsfähig und in der Lage ist, Städte und Dörfer gleichermaßen attraktiv, (klima-)resilient, sozial gerecht und zukunftsfähig zu gestalten.

Seit diese Transformationsaufgaben vor allen Dingen als staatliche Aufgaben gelten, reichen die klassischen Verwaltungsstrukturen nicht länger aus. Demensprechend wird mit experimentellen Formaten wie Reallaboren, Experimentierräumen u.a. versucht, Verwaltungshandeln temporär zu unterstützen, zusätzliche Kompetenzen durch die Einbindung der Zivilgesellschaft zu schaffen und gezielt für innovative Strukturen Ressourcen zu generieren.

Sofern diese Formate überhaupt wirken, scheinen sie bislang allenfalls eine initiale Wirkung zu entfalten. Diese Impulse und Innovationen sollten jedoch in vielen Fällen die Möglichkeit erhalten, in dauerhaft leistungsfähige (Verwaltungs-)Strukturen überführt zu werden. Ein handlungsfähiger Staat vor Ort braucht mehr als nur innovative Formate und temporäre Reflexionsräume auf kommunaler Ebene; er braucht vielmehr nachhaltige, institutionelle Strukturen, die die Komplexität aus einer systemischen Perspektive heraus steuern, die

Verantwortlichkeiten klar verteilen, Zielkonflikte bearbeiten und gesellschaftliche Akzeptanz durch Beteiligung, Transparenz und Impact sichern.

Den Kommunen selbst fehlt es für diese Ziele aber an einer auskömmlichen Finanzierung. Zumal wenn Bund und Länder die Leistungspflichten der Kommunen ständig erweitern oder die Standards erhöhen, ohne das Bundes- oder Landesebene sich in der Pflicht zum Kostenausgleich sehen.

Auf der Tagung sollen aus der Sicht unterschiedlicher Akteure – von der Wissenschaft (vor allem Politik-, Verwaltungs- und Rechtswissenschaften) über politisch Verantwortliche auf kommunaler Ebene bis hin zur organisierten Zivilgesellschaft – grundlegende Herausforderungen eines handlungsfähigen Staates erörtert werden, sich nachhaltig und zukunftsorientiert zu transformieren.

Dabei wird in einem ersten Block Staatlichkeit im Wandel grundlegend verhandelt. Was sind noch die originären Aufgaben des Staates, welches (implizites) Staatsverständnis steckt dahinter (von der klassischen Daseinsvorsorge zum gewährleistenden Staat)? Welche Aufgaben können in Kooperation mit privaten und/oder zivilgesellschaftlichen Akteuren abgesichert bzw. an diese abgegeben werden? Kann der Staat die Rolle eines Innovationsmotors und eines Enabler gerade für hervorausfordernde systemische Transformationsvorhaben einnehmen?

In einem zweiten Teil wird bezogen auf zentrale Handlungsfelder wie Digitalisierung, Mobilität und Soziales diskutiert, wie auf der kommunalen Ebene komplexe systemische Transformationsprojekte erfolgreich umgesetzt werden können. Sind sie überhaupt noch aus Perspektive eines Handlungsfeldes zu bearbeiten oder wird von vorherein eine erweiterte Perspektive benötigt? Welche Akteurskonstellationen (private / staatliche) Akteure sind notwendig?

Abschließend geht es um die Reflexion der Ergebnisse der Tagung: Wirkungsvolles (staatliches) Handeln, die Rolle von zivilgesellschaftlichen Förderorganisationen und die Zukunft des demokratischen Gemeinwesens.

26.11., 18:00 – 20:00 Uhr

Impulse

Reformnotwendigkeit und Reformfähigkeit im Modell Deutschland

Wolfgang Schroeder (WZB / Universität Kassel)

Dynamik und Grenzen des Sozialstaats. Aus historischer Perspektive

Jürgen Kocka (Freie Universität Berlin)

Podiumsdiskussion mit Wolfgang Schroeder, Jürgen Kocka, Katharina Singer (Journalistin, Südwestrundfunk), Henriette Reker (Oberbürgermeisterin Köln a.D.), Felix Weisbrich (Senatsverwaltung für Mobilität, Verkehr, Klimaschutz und Umwelt – Berliner Forsten), Moderation: Dagmar Simon (Evaconsult)

Anschließend Empfang

27.11.2026, 9:00 Uhr – 14:00 Uhr

9:00 Uhr: Begrüßung

9:10 Uhr – 9:50 Uhr

Handlungsfähige kommunale Sozialverwaltungen: Zwischen Sozialstaatsreform, Digitalisierung und Nichtinanspruchnahme[1]

Constanze Janda, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer

Kommentar aus der Praxis: Katrin Mohr (Ressort Grundsatzfragen, Vorstand IG Metall)

9:50 Uhr – 10:30 Uhr

Handlungsfähige Kommunalverwaltung in der digitalen Transformation: Chancen trotz Überforderung und Gefahr zunehmender Ungleichheit

Samuel Greef, Universität Kassel

Kommentar aus der Praxis (tbc)

10:30 Uhr – 11:10 Uhr

Der Hyperstaat: Das Personenbeförderungsgesetz als Eckpfeiler der Daseinsvorsorge

Andreas Knie (WZB)

Kommentar aus der Praxis: Dirk Ritter (Behörde für Verkehr und Mobilitätswende der Freien und Hansestadt Hamburg)

11:10 – 11:50 Uhr

Das Policy Lab - Welche Erfahrungen können aus temporären experimentellen Formaten gewonnen werden?

Juliane Haus, Anke Schmidt (WZB), Dagmar Simon (Evaconsult)

12:00 Uhr Mittagsimbiss

[1] Jeweils mit Diskussion

12:30 Uhr – 14:00 Uhr

Podiumsdiskussion: Von der demokratischen Keimzelle bis zur Kampagne gegen organisierte Zivilgesellschaft - Herausforderungen und Strategien für wirkungsvolles Stiftungshandeln im kommunalen Kontext

Sven Tetzlaff (Körber-Stiftung), Johannes Meier (Stiftung Mercator), Evelyn Moser (Universität Bonn), N.N. (Bertelsmann Stiftung), Moderation: Annette Barkhaus (Evaconsult)

14:00 Uhr: Ende der Tagung

Veranstalter:

Wolfgang Schroeder (WZB / Universität Kassel)
Samuel Greef (Universität Kassel)
Andreas Knie (WZB)
Dagmar Simon (Evaconsult)
Annette Barkhaus (Evaconsult)