

LANDTAG  
NORDRHEIN-WESTFALEN  
18. WAHLPERIODE**STELLUNGNAHME  
18/1142**

A18

FAKULTÄT <sup>FÜR</sup>  
GESELLSCHAFTSWISSENSCHAFTEN**Institut für Politik-  
wissenschaft****Prof. Dr. Nicolai Dose**Institut für Politikwissenschaft (IfP)  
Lehrstuhl Politikwissenschaft und  
VerwaltungswissenschaftRhein-Ruhr-Institut für Sozialfor-  
schung und Politikberatung e.V.  
(RISP) - Geschäftsführender DirektorE-Mail:  
nicolai.dose@uni-due.de  
Lehrstuhl, Forsthausweg 2  
(LF 187) 47057 Duisburg  
Tel. (0203)379-2012  
Fax (0203)379-2318Sekretariat: Frau Licht  
Tel. (0203) 379-1229  
E-Mail:  
andrea.licht@uni-due.deRISP, Heinrich-Lersch-Str. 15  
47057 Duisburg  
Tel. (0203)379-2012  
Fax (0203)379-2318

Datum: 3. Januar 2024

**Stellungnahme  
zu dem  
Antrag der Fraktion der FDP, Drs. 18/5563  
Landtag NRW vom 24.08.2023  
„Den wirtschaftlichen Niedergang in Nordrhein-Westfalen  
stoppen – Bürokratieentlastung jetzt umsetzen“**

**sowie dem**

**Antrag der Fraktion der CDU und der Fraktion der GRÜNEN,  
Drs. 18/7190, Landtag NRW vom 05.12.2023  
„Für ein zukunftsfestes und klimaneutrales Nordrhein-Westfalen  
– Übermäßige Bürokratisierung konsequent abbauen, Wirtschaft  
entlasten, Wirtschaftsstandort stärken und Transformation  
beschleunigen“**

## 1. Grundlegendes zum Erfüllungsaufwand und zu Bürokratielasten

„Es muß uns gelingen, das Recht zu vereinfachen und Überreglementierung zu beseitigen.“ Dieser Satz datiert auf das Jahr 1983 und stammt vom seinerzeitigen Bundeskanzler Helmut Kohl (1983, S. 23). Das Thema, das Gegenstand der Anträge von FDP und CDU/GRÜNEN ist, treibt uns also schon etwas mehr als 40 Jahre um. Spätestens seit der Aufnahme der Arbeit der „Unabhängigen Kommission Rechts- und Verwaltungsvereinfachung“ (Waffenschmidt-Kommission) im Jahre 1983 haben bislang jede Bundesregierung und auch zahlreiche Landesregierungen neue Anläufe genommen, um die Vorschriftenflut und die Bürokratisierung zurückzudrängen. Der Erfolg war nicht immer durchschlagend (Dose 2008b). Dies wird durch die Tatsache belegt, dass Entbürokratisierung fortgesetzt auf der politischen Agenda steht. Gerade das letzte Jahr wird als besonders bürokratieintensiv wahrgenommen (Nationaler Normenkontrollrat 2023, S. 11, 13). Aber wie der aktuelle Jahresbericht des Nationalen Normenkontrollrats (NKR) zeigt (2023, S. 20), waren zumindest die jüngsten Bemühungen nicht

ganz erfolglos. So brachten die Bürokratieentlastungsgesetze I (2015), II (2016) und III (2019) jeweils einen merklichen Rückgang des Erfüllungsaufwandes für die Wirtschaft. Auch für den Bereich der auf Bundesebene seit 2015 geltenden „One in one out“-Regel ist für die Wirtschaft im Zeitraum vom 01.01.2015 bis zum 01.01.2023 insgesamt sogar ein Rückgang der Belastungen um 3,3 Mrd. Euro zu verzeichnen. Nach dieser Regel ist für jede gesetzlich eingeführte Belastung der Wirtschaft spätestens bis zum Ende der jeweiligen Legislaturperiode eine mindestens gleich hohe Entlastung herbeizuführen. Da allerdings substantielle Ausnahmen von der Regel bestehen (Auswirkungen aufgrund von EU-Recht und einmalige Erfüllungsaufwände), ergibt sich ein stark verzerrtes Bild. Denn tatsächlich wurde die Wirtschaft im betrachteten Zeitraum in Höhe von 8,2 Mrd. Euro zusätzlich belastet (Nationaler Normenkontrollrat 2023, S. 20).<sup>1</sup> Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass in dem Antrag der FDP-Fraktion das „One-in-Two-Out-Prinzip“ (S. 3) für die nordrhein-westfälische Gesetzgebung gefordert wird<sup>2</sup>.

Letztendlich ist es jedoch eine Frage der politischen Prioritätensetzung, ob man zulässt, dass zusätzlicher Erfüllungsaufwand, beispielsweise durch die Änderung des Gebäudeenergiegesetzes, entsteht. Dieses Beispiel macht auch deutlich, dass einem gesetzlich verursachtem Erfüllungsaufwand auch ein substantieller Nutzen gegenüber stehen kann. Der NKR nennt hier jährliche finanzielle Entlastungen durch das Heizen mit erneuerbaren Energien in Höhe von bis zu 11,1 Mrd. Euro bei den Bürgerinnen und Bürgern sowie von bis zu 8,3 Mrd. Euro bei der Wirtschaft. Hinzu kämen sich potenziell einstellende niedrigere Betriebskosten und der Nutzen durch einen verbesserten Klimaschutz (Nationaler Normenkontrollrat 2023, S. 22). Der „NKR regt [...] an, insbesondere bei Vorhaben mit hohen Belastungen, den Nutzen in geeigneter Form zu quantifizieren“ (Nationaler Normenkontrollrat 2023, S. 23). Eine einseitige Betrachtung der Kostenseite würde das Gesamtbild verzerren und zu falschen Schlüssen beitragen.

Neben dem Erfüllungsaufwand für die Wirtschaft und die Bürgerinnen und Bürger, gibt es auch einen Erfüllungsaufwand, der bei der öffentlichen Verwaltung anfällt. Im Zeitraum von Sommer 2022 bis Sommer 2023 ist dieser bundesweit um 790 Mio. Euro angestiegen. Entlastung können hier Digitalisierungsmaßnahmen bringen, wie beispielsweise die Anpassung der Verfahren für die Pass- oder Ausweisdaten verwendenden Behörden. Mit ihr wurde die Möglichkeit

---

<sup>1</sup> Da das Land Nordrhein-Westfalen anders als der Freistaat Sachsen oder das Land Baden-Württemberg über keinen Normenkontrollrat verfügt, stehen entsprechende Zahlen für NRW nicht zur Verfügung.

<sup>2</sup> Nicht eindeutig klar wird aus der Formulierung, ob sich der Antrag der Fraktion der FDP auf Bürokratiekosten oder auf den weitergehenden Erfüllungsaufwand bezieht. Hier wird letzteres angenommen, weil recht weitreichend von „jede neue Belastung für Wirtschaft, Bürgerinnen und Bürger sowie die Verwaltung“ (S. 3) die Rede ist.

geschaffen, Daten automatisiert in ein Datenverarbeitungssystem einzulesen (Nationaler Normenkontrollrat 2023, S. 71).

Als Teil des Erfüllungsaufwandes werden die Bürokratiekosten bilanziert. Diese sind im Vergleich zum gesamten Erfüllungsaufwand relativ gering und umfassen Informationskosten. Damit sind jene Kosten gemeint, die durch die verpflichtende Übermittlung von Daten und sonstigen Informationen entstehen (Nationaler Normenkontrollrat 2023, S. 68). Für den Zeitraum 2022/23 wird ein Anstieg der reinen Bürokratiekosten für die Wirtschaft um 164 Mio. Euro gesehen (Nationaler Normenkontrollrat 2023, S. 14 ). Absolut werden die Bürokratiekosten nur für die Wirtschaft bundesweit auf jährlich 65 Mrd. Euro geschätzt (Nationaler Normenkontrollrat 2023, S. 15). Hinzu kommen die Belastungen für die Bürgerinnen und Bürger sowie die Verwaltung selbst. Jenseits politischer Prioritätensetzung bestehen hier also substantielle Entlastungsmöglichkeiten. Um die Entwicklung der Bürokratiekosten im Zeitverlauf besser verfolgen zu können, wird seit Januar 2012 ein Bürokratiekostenindex berechnet. Während für den Januar 2012 der Index mit 100 festgelegt wurde, lag der Index am 03.08.2023 bei 97. Obwohl er folglich drei Indexpunkte unter dem Wert des Januars 2012 liegt, bleibt noch viel zu tun, um die Bürokratielasten weiter abzusenken (Nationaler Normenkontrollrat 2023, S. 68). Der NKR (2023, S. 16) schlägt mit Blick auf die Bürokratiekosten die Einführung der „One in two out“-Regelung vor.

## **2. Würdigung der in den beiden Anträgen vorgeschlagenen Maßnahmen zur Bürokratieentlastung**

Seit ca. 20 Jahren bemühen sich Wissenschaft und Praxis darum, die Komplexität der Vorschriften und der Verwaltungsverfahren möglichst nicht oder nur abgeschwächt bei der Wirtschaft sowie den Bürgerinnen und Bürgern ankommen zu lassen. Wenn es beispielsweise möglich ist, sich wegen einfacher Verwaltungsleistungen an ein Bürgeramt zu wenden, anstatt wie früher verschiedene Ämter aufsuchen zu müssen, entlastet dies die Bürgerinnen und Bürger. Schnittstellenmanagerinnen und -manager zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern erfüllen eine ähnliche Funktion. Hierzu gehört der Vorschlag aus dem Antrag von CDU und GRÜNEN Genehmigungsmanagerinnen und -manager als einheitliche Ansprechpartner zu schaffen (S. 4). Diese würden dann vermutlich auch eine beratende Funktion übernehmen (vgl. Dose 2008b, S. 114). Verwaltungsmitarbeitende leiten die externen Normadressaten (Unternehmen sowie Bürgerinnen und Bürger) durch die Komplexität eines Antrags auf Genehmigung einer Anlage. Dies waren und sind richtige und wichtige Ansätze zur Reduzierung der gefühlten Bürokratie.

Mittlerweile hat sich die Situation aber massiv verschlechtert. Die Verwaltung ist vielfach so stark überlastet (siehe Fernández-i-Marín et al.), dass sie kaum noch in der Lage ist, die zusätzlichen Leistungen zu erbringen, um die Komplexität der Vorschriften und des Verwaltungsverfahrens nicht bei der Wirtschaft sowie den Bürgerinnen und Bürgern ankommen zu lassen. Angesichts von unbesetzten Stellen, teilweise selbst für Verwaltungsfachkräfte unverständlichen Vorschriften und zunehmender Arbeitsbelastung durch neue Aufgaben muss es darum gehen, jetzt auch die Verwaltung massiv zu entlasten. Zum Teil hat sich die Lage so dramatisch zugespitzt, dass die Verwaltungsmitarbeitenden keine Zeit finden, um Maßnahmen, die sie mittel- und langfristig entlasten, anzugehen und umzusetzen. Dass sich die Situation in den nächsten fünf Jahren wegen der anstehenden Pensionierungswelle noch dramatisch verschlechtern wird, dürfte den meisten bekannt sein. Vermutlich kann sich aber niemand so richtig vorstellen, was es heißt, wenn in den kommenden fünf Jahren bundesweit mehr als ein halbe Million Mitarbeitende der Öffentlichen Hand in den Ruhestand wechseln (Dose 2023, S. 197).

Es sollten also mit großer Priorität Maßnahmen ergriffen werden, die das Potenzial aufweisen, den Erfüllungsaufwand sowohl bei der Wirtschaft sowie den Bürgerinnen und Bürgern als auch bei der Verwaltung merklich zu reduzieren. Hierzu gehören viele der auf einen Ausbau von Digitalisierung hinauslaufenden Maßnahmen. Im Antrag der FDP heißt es hierzu treffend, dass „sämtliche Digitalisierung[s]-, Standardisierungs- und Automatisierungspotentiale bei den Verwaltungsverfahren zu heben [seien], um Verwaltungsprozesse radikal zu vereinfachen und Verwaltungsbeschäftigte zu entlasten“ (S. 3-4). Woran hierbei konkret zu denken ist, kann beispielsweise dem Antrag der CDU und der GRÜNEN entnommen werden: „Once-Only-Prinzip“ systematisch und flächendeckend einführen (würde Erfüllungsaufwand bei der Verwaltung *und* den externen Normadressaten reduzieren), Registermodernisierung voranbringen, medienbruchfreie Bearbeitung von Vorgängen, Digital-Only bei denjenigen Adressaten einführen, die hierzu in der Lage sind (Wirtschaft).

Erfüllungsaufwand lässt sich nicht nur durch Digitalisierung, sondern auch durch eine bessere Rechtsetzung reduzieren. Einige der in den vorgelegten Anträgen formulierten Maßnahmen laufen genau auf eine solche verbesserte, aber auch regelungsbescheidenere Gesetzgebung hinaus (Verzicht auf ein Gold-Plating bei der Umsetzung von EU-Richtlinien, Verpflichtung zu bürgerfreundlichen Texten, eine Normgebung, die sich an der einfachsten und unkompliziertesten Lösung orientiert sowie das Verfolgen möglichst bürokratiearmer Lösungen).

### 3. Vorschläge zur weitergehenden Reduzierung des Erfüllungsaufwandes

Eine substantielle Reduzierung des Erfüllungsaufwandes scheint durch Maßnahmen in folgenden Bereichen möglich: erstens bei der Digitalisierung und Anwendung von KI, zweitens bei der Gesetzgebung und drittens beim Vollzug.

#### 3.1 Digitalisierung konsequent und mit erhöhtem Tempo vorantreiben, KI-Lösungen zulassen

Eine konsequente Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung trägt das Potenzial in sich, den Erfüllungsaufwand sowohl bei der Verwaltung als auch bei den externen Normadressaten (Wirtschaft und Bürgerinnen und Bürger) zu reduzieren. Wie bereits ausgeführt, ist dies angesichts von zahlreichen bereits jetzt unbesetzten Stellen des öffentlichen Dienstes und der bevorstehenden Pensionierungswelle (übrigens auch in der Justiz) dringend geboten, um die Arbeit effizienter zu gestalten. Wie das weitgehende Scheitern des Onlinezugangsgesetzes verdeutlicht, sind trotz großer Anstrengungen die Erfolge bei der Digitalisierung bescheiden. Damit die Digitalisierung gelingt, sind einige Erfolgsbedingungen zu erfüllen:

1. Die eingesetzten Software-Programme müssen fehlerfrei und zügig laufen. Nicht mehr akzeptabel sind sogenannte Bananenprogramme (reifen erst beim Kunden). Sich während des Betriebes aufhängende oder abstürzende Programme, langwierige Update-Prozesse, die überraschend während der Arbeit automatisch gestartet werden und die Datei, an der gerade gearbeitet, in den Stand vor der investierten Arbeit zurückversetzt, sind nicht akzeptabel (Dose/Lieblang 2020, S. 433). Was in solchen Situationen entsteht, ist das Gegenteil von Akzeptanz der Digitalisierung.
2. Digitalisierung braucht qualifizierte Mitarbeitende. Qualifizierung stellt sich aber nicht von selbst ein. Benötigt wird eine systematische Weiterbildung der Mitarbeitenden der öffentlichen Verwaltung. Es ist dabei nicht hinreichend, irgendeinen Kurs anzubieten, für den gerade eine Trainerin oder ein Trainer zur Verfügung steht. Vielmehr ist ein modulares Baukastensystem zu entwickeln, bei dem die einzelnen Bausteine aufeinander aufbauen. Um hier zusätzlich zu motivieren, könnten finanzielle Anreize gegeben werden, wenn die Module erfolgreich absolviert wurden. Darüber hinaus ist es hilfreich, für Fragen und Problemlösungen eine identische interne Ansprechperson vor Ort zur Verfügung zu haben. Hotline-Lösungen sind nicht geeignet, weil hier nicht an dem aus vorheriger Beratung bekannten Wissensstand angeknüpft werden kann.

3. Digitalisierung darf nicht an der Unlust einiger älterer Personen, die Funktionen auf der mittleren Führungsebene der öffentlichen Verwaltung einnehmen, scheitern. Hier ist von der Behördenleitung oder der vorgesetzten Behörde besondere Überzeugungsarbeit zu leisten und nachdrücklich dazu zu ermutigen, sich der neuen Herausforderung zu stellen. Spezifische Weiterbildungen können hier ggf. unterstützend wirken.

Alle Möglichkeiten zur effizienzsteigernden Unterstützung des Verwaltungsvollzugs durch die Nutzung von (schwacher) Künstlicher Intelligenz (KI) sind zu nutzen. Selbstverständlich sind dabei alle ethischen und rechtlichen Vorgaben zu beachten. Es steht mittlerweile eine KI zur Verfügung, die zuverlässig und zügig Entscheidungen über beantragte Genehmigungen vorbereiten kann. Qualifizierte vorbereitende Arbeiten, für die Mitarbeitende der Verwaltung ca. drei Monate benötigen, erledigt eine solche KI in wenigen Minuten. Geführte Einwände gegen die Genehmigung eines Vorhabens vermag eine solche KI unmittelbar in entsprechende Nebenbestimmungen (Auflagen) umzusetzen. Die Letztentscheidung verbleibt natürlich bei der Verwaltung, notwendige Abwägungen werden von den Mitarbeitenden getroffen. Der Rechtsweg bleibt weiterhin offen. Anzustreben ist eine „konstruktive Kombination der Stärken von menschlicher und künstlicher Intelligenz“ (Etscheid et al. 2020, S. 49). Voraussetzung für einen wirkungsvollen Einsatz von KI ist natürlich eine weitgehend vollzogene Digitalisierung der Verwaltung, eine entsprechende Qualifizierung der Mitarbeitenden und etwas Zeit, weil die KI zunächst eingelernt werden muss.

### 3.2 Möglichkeiten zur Verbesserung von Gesetzgebung konsequent nutzen<sup>3</sup>

*Verwaltungsaufwand im Blick behalten:* Bessere und vor allem vollziehbare Gesetze können dazu beitragen, den Erfüllungsaufwand zu reduzieren. Stärkere Beachtung als bisher sollte deshalb der Verwaltungsaufwand, den eine Maßnahme verursacht, haben. Hierzu gehört auch, dass Gesetze, Verordnungen und Verwaltungsvorschriften gut verständlich sind. Fachsprache muss nach wie vor sinnvoll eingesetzt werden können, aber Formulierungen müssen verständlich bleiben.

*Kosteneffizienz anstreben:* Es sollten stets diejenigen Instrumente eingesetzt werden, die versprechen, das jeweilige Gesetzesziel zu den niedrigsten volkswirtschaftlichen Kosten zu erreichen. Hierzu ist bewusst zwischen verschiedenen Instrumenten/Steuerungsalternativen auszuwählen.

---

<sup>3</sup> Siehe für das Folgende Dose 2008a



*Erfolgsvoraussetzungen für den Einsatz von Instrumenten beachten:* Nicht immer sind die Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz von Instrumenten gegeben. Der erfolgreiche Vollzug von Ge- und Verboten beispielsweise ist in aller Regel an das Vorhandensein einer funktionsfähigen öffentlichen Verwaltung geknüpft. Häufig ist auch hinreichendes Steuerungswissen erforderlich, wenn mit negativen finanziellen Anreizen eine Verhaltensänderung herbeigeführt werden soll.

*Gesetze übersichtlich gestalten:* Nicht jeder Unterfall und jede Eventualität muss gesetzlich geregelt sein. Dies macht Gesetze kompliziert und unübersichtlich. Grund für die Entwicklung hin zu detaillierten Gesetzen ist der Wunsch nach möglichst gerichtsfesten Rechtsnormen und einem rationalisierten Vollzug. Denn Beurteilungs- und Ermessensspielräume erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass erfolgreich Rechtsmittel eingelegt werden. Allerdings eignen sich strikte Gesetze, bei denen auf die Verwendung dieser sekundären Elastizitäten verzichtet wird, in der Regel nur für einfache Regelungsgegenstände, die keine detaillierten Vorschriften erfordern. Letztendlich ist Ursache der kritisierten Entwicklung die hohe Klagenneigung. Während der Rechtsschutz Betroffener und Drittbetroffener erhalten bleiben sollte, sind missbräuchlich eingelegte Rechtsmittel bei jeder fehlenden Aussicht auf einen Rechtserfolg etwa mit dem Ziel ausschließlich das Rechtswirksamwerden einer Entscheidung zu verzögern, zu unterbinden. Hier könnte die Möglichkeit geschaffen werden, wie bei missbräuchlich eingelegten Verfassungsbeschwerden eine Missbrauchsgebühr einführen.

*Eigene Vollzugsexpertise verstärkt im Bundesrat einbringen:* Sollte sich bei der Prüfung von Bundesgesetzen zeigen, dass diese nicht oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand vollzogen werden können, sollte die Verwaltungsexpertise des Landes im Bundesrat eingebracht werden und auf eine entsprechende Änderung des Gesetzes gedrungen werden.

*Eine vereinfachte Gesetzesfolgenabschätzung einführen:* Nach meinem Kenntnisstand wird die nach § 38 der GGO NRW vorgesehene Gesetzesfolgenabschätzung nicht durchgängig durchgeführt. Nach meinem Eindruck ist die vorgesehene Gesetzesfolgenabschätzung, wie diese in zahlreichen Anlagen zur GGO spezifiziert wurde, relativ aufwendig und komplex. Ganz offenbar sind die Vorschriften auf weitgehende Vollständigkeit bei der Berücksichtigung gesellschaftlicher Aspekte ausgerichtet. Offenbar wurde hier die Zahl der zu berücksichtigenden Aspekte im Zeitverlauf stetig erhöht. Die hohe Komplexität der Prüfung scheint mir zu einer entweder sehr formal-schematischen oder sehr reduzierten Gesetzesfolgenabschätzung zu führen. Der Erfüllungsaufwand sowie die Bürokratiekosten werden eher zurückhaltend ausgewiesen. Die Erwägung von instrumentellen Alternativen unter systematischer Berücksichtigung von Bewertungskriterien wird recht zurückhaltend dokumentiert. Hier wäre zu erwägen,

eine stark reduzierte Gesetzesfolgenabschätzung einzuführen, die dann wegen ihrer einfachen Handhabbarkeit die Chance aufweist, auch wirklich durchgeführt zu werden. Ziel muss es sein, der Reduzierung des Erfüllungsaufwandes eine echte Chance zu geben.

*Eigenen NRW-Normenkontrollrat schaffen:* Ein solcher Normenkontrollrat könnte prüfen, ob für jedes Gesetzgebungsvorhaben eine Gesetzesfolgenabschätzung in dem erforderlichen Umfang durchgeführt wurde. Dies führt in der Regel dazu, dass Überregulierung und der Aspekt der Vollziehbarkeit von Rechtsnormen bereits während deren Formulierung stärker berücksichtigt werden. Im Bund überprüft der NKR beispielsweise auch, ob die „One in one out“-Regelung beachtet wird (vgl. Bogumil et al. 2022, S. 19-20). Wie die Beispiele des NKR sowie die der Länder Sachsen und Baden-Württemberg zeigen, können von ihnen auch wichtige Impulse für die Senkung sowohl des Erfüllungsaufwandes als auch der von Informationspflichten verursachten Bürokratielasten ausgehen.

### 3.3 Zu Entscheidungsfreude im Vollzug ermutigen

Verwaltungsvollzug gerät mitunter auch langwierig und aufwendig, weil Verwaltungsmitarbeitende angesichts hochkomplexer Rechtsnormen nachvollziehbarerweise den Drang haben, sich abzusichern – auch um Rechtsmittelverfahren zu vermeiden. Zur Verteilung der Verantwortung werden dann beispielsweise Arbeitskreise gebildet, die möglicherweise zu besseren Entscheidungen führen. Oder es werden weitere Gutachten zur eigenen Absicherung eingeholt. Der zusätzliche Aufwand und Zeitverlust steht aber häufig in keinem Verhältnis zum Qualitätsgewinn. Oder die Entscheidung wird schlicht verschoben. Hier gilt dann die Maßgabe, wer nichts macht, macht auch nichts falsch. Um diesem entscheidungsverzögernden Verhalten entgegen zu wirken, wäre es hilfreich, wenn von vorgesetzter Stelle zu verstärkter Entscheidungsfreude ermutigt werden würde. Gleichzeitig wäre zu kommunizieren, dass Fehler zwar möglichst zu vermeiden sind, aber dass sie auch zu jeder Entscheidung dazugehören.

gez. Prof. Dr. Nicolai Dose

### Literatur

*Bogumil, Jörg/Gerber, Sascha/Vogel, Hans-Josef, 2022: Verwaltung besser machen. Vorschläge aus Wissenschaft und Praxis. ZEFIR-Materialien, Band 19. Bochum.*

*Dose, Nicolai, 2008a: Problemorientierte staatliche Steuerung. Ansatz für ein reflektiertes Policy-Design. Baden-Baden.*



*Dose, Nicolai*, 2008b: Weshalb Bürokratieabbau auf Dauer erfolglos ist, und was man trotzdem tun kann, in: *der moderne staat*, 1. Jhrg., Heft 1, 99-120.

*Dose, Nicolai*, 2023: Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung: Abgründe, Gründe und Abhilfe, in: Karl-Rudolf Korte/Philipp Richter/Arno von Schuckmann (Hrsg.), *Regieren in der Transformationsgesellschaft: Impulse aus Sicht der Regierungsforschung*. Wiesbaden, 197-203.

*Dose, Nicolai/Lieblang, Leon A.*, 2020: Die E-Akte in der Justiz - Ergebnisse einer deutschlandweiten Umfrage, in: *Deutsche Richterzeitung*, 98. Jhrg., Heft 12, 432-435.

*Etscheid, Jan/von Lucke, Jörn/Stroh, Felix*, 2020: Künstliche Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung. Anwendungsfelder und Szenarien. Stuttgart.

— *Fernández-i-Marín, Xavier/Hinterleitner, Markus/Knill, Christoph/Steinebach, Yves*, 2023: Policy growth, implementation capacities, and the effect on policy performance, in: *Governance*, online first, 1-19.

*Kohl, Helmut*, 1983: Programm der Erneuerung: Freiheit, Mitmenschlichkeit, Verantwortung, Regierungserklärung, abgegeben vor dem Deutschen Bundestag in Bonn am 4. Mai 1983.

— *Nationaler Normenkontrollrat*, 2023: Jahresbericht 2023: Weniger, einfacher, digitaler. Bürokratie abbauen. Deutschland zukunftsfähig machen. Berlin.