



Stephanie Bräuer

Der „Whole-of-Government-Ansatz“

Eine Modernisierungsstrategie für die deutsche
Bundesverwaltung?

Discussion Paper 96

Stephanie Bräuer

Der „Whole-of-Government-Ansatz“ Eine Modernisierungsstrategie für die deutsche Bundesverwaltung?

Discussion Paper 96

Deutsches Forschungsinstitut
für öffentliche Verwaltung
2025
Gefördert durch die Bundesrepublik Deutschland

Inhalt

1.	Einleitung	1
2.	Methodisches Vorgehen	2
3.	Deutsche Debatte zum WoG-Ansatz	3
3.1	Konzeptionelle Vielfalt und begriffliche Unschärfen in der Verwaltungsmodernisierung	3
3.2	Genese und internationale Diskussion des WoG-Ansatzes	4
3.2.1	Joined-up-Government und WoG: Eine Abgrenzung	5
3.2.2	Kernelemente und Definition des WoG-Ansatzes	6
3.2.3	Aufgabenorientierung und WoG: Divergierende Steuerungslogiken	7
3.3	Zwischenfazit	8
3.4	Parlamentarische Befassung mit dem WoG-Ansatz und zentraler Verwaltungsmodernisierungsparadigmen im DIP	9
4.	WoG-Ansatz in der Praxis	14
4.1	WoG-Ansatz in der Praxis? Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie und ihre Transformationsteams	15
4.2	Ressortübergreifende und interministerielle Kooperation im Vergleich zum WoG-Ansatz	16
4.2.1	Missionsteams der Zukunftsstrategie Forschung und Innovation	16
4.2.2	Interministerielle Arbeitsgruppe „Sendai“ (IMAG Sendai)	17
4.2.3	Vernetzte Verwaltung: GovData – Das Datenportal für Deutschland	17
4.2.4	Zwischenfazit: Kooperation versus WoG	18
5.	Analytische Einordnung und konzeptionelle Abgrenzung	20
5.1	Empirische Rückbindung der Befunde	20
5.2	Konzeptionelle Abgrenzung zur Aufgabenorientierung	20
6.	Schlussbetrachtung und Ausblick	21
	Literaturverzeichnis	23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Vergleich zentraler Steuerungs- und Koordinierungslogiken der Verwaltungsmodernisierung (Kooperation, WoG, Aufgabenorientierung)	19
------------	--	----

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Treffer gesamt, Modernisierungsparadigmen Konzepte der Verwaltungsmodernisierung im DIP	10
Abbildung 2:	Treffer Vorgänge, Modernisierungsparadigmen Konzepte der Verwaltungsmodernisierung im DIP	11
Abbildung 3:	Entwicklung der Vorgänge seit der 12. WP	12
Abbildung 4:	WoG-Ansatz nach Themen im DIP	13

Abkürzungsverzeichnis

BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMFTR	Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt
DIP	Dokumentations- und Informationssystem für Parlamentsmaterialien
DNS	Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie
EFI	Expertenkommission Forschung und Innovation
IMAG Sendai	Interministerielle Arbeitsgruppe zur Umsetzung des Sendai Rahmens
JuG	Joined-up-government
KoaV	Koalitionsvertrag
PBnE	Parlamentarischer Beirat nachhaltige Entwicklung
WoG-Ansatz	Whole-of-Government Ansatz
21. LP	21. Legislaturperiode

1. Einleitung

Die hierarchisch geprägte Linienorganisation der öffentlichen Verwaltung stößt angesichts wachsender Komplexität und multipler Krisen zunehmend an ihre Grenzen. In Zeiten hoher Volatilität erfordert dies Entscheidungs- und Handlungsstrukturen, die schnelle Anpassungen sowie die Erprobung neuer Lösungsansätze ermöglichen. Verwaltungseinheiten sehen sich dabei immer häufiger Aufgaben gegenüber, deren Bearbeitung mehrdimensional ist und mit bestehenden Strukturen und Ressourcen nur eingeschränkt zu bewältigen ist. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage an Bedeutung, wie die Handlungsfähigkeit der Verwaltung langfristig gesichert und ihre Anpassungsfähigkeit an dynamische Herausforderungen gestärkt werden kann.

Die Bundesregierung hat diesen Reformbedarf aufgegriffen und im Koalitionsvertrag die Bedeutung einer leistungsfähigen und zukunftsfesten Verwaltung hervorgehoben (CDU et al. 2025). Dabei knüpft sie an Konzepte an, die seit Mitte der 1990er-Jahre entwickelt wurden und als Grundlage für eine Weiterentwicklung staatlicher Steuerung dienen können. Dazu zählen die Überwindung von Silodenken¹ und Ressortprinzip², der Aufbau einer stärker vernetzten Verwaltung³, ein missionsorientiertes Arbeiten⁴ sowie der *Whole-of-Government*-Ansatz (WoG) (CDU et al. 2025: S. 58). Gemeinsames Ziel dieser Reformansätze ist es, die Handlungsfähigkeit des Staates zu sichern, komplexe Herausforderungen zeitnah zu bewältigen und durch verbesserte Abstimmung bislang organisatorisch getrennter Bereiche die Effizienz staatlichen Handelns zu erhöhen.

Auch im internationalen Verwaltungsreformdiskurs gilt der WoG-Ansatz vielfach als Leitbild integrierter Steuerung, etwa in der OECD-Governance-Diskussion, die Koordination, kohärente Politikgestaltung und institutionelle Vernetzung als zentrale Elemente guter Regierungsführung hervorhebt (OECD 2025). Der Ansatz stärkt zudem die politische Steuerungsfähigkeit: Über Ressortgrenzen hinweg können gemeinsame Prioritäten gesetzt und Regierungsprogramme kohärenter umgesetzt werden. Damit wird die Anschlussfähigkeit an den sogenannten WoG-Ansatz sichergestellt. Besonders deutlich wird die Anschlussfähigkeit des WoG-Ansatzes dort, wo komplexe Querschnittsaufgaben zu bewältigen sind, etwa in den Politikfeldern Klimaschutz, Digitalisierung oder Sicherheitspolitik. Bereiche, in denen eine enge Verzahnung unterschiedlicher Ministerien zwingend erforderlich ist (OECD 2022). Damit kann der WoG-Ansatz sowohl als Steuerungsparadigma wie

¹ Überwindung von Silodenken bezeichnet den Abbau von Verwaltungsfragmentierung zugunsten stärkerer horizontaler Koordination und Integration (Christensen 2011).

² Unter Ressortprinzip versteht man laut Artikel 65 Satz 2 des GG, dass jeder Bundesminister seinen Geschäftsbereich selbständig und unter eigener Verantwortung leitet.

³ Vernetzte Verwaltung bezeichnet eine Organisationsform, in der autonome Behörden miteinander in Netzwerken kooperieren, Informationen und Ressourcen teilen und gemeinsame Problemlösungen über institutionelle Grenzen hinweg verfolgen (Provan/Kenis 2007).

⁴ Missionsorientiertes Arbeiten kann beispielsweise verstanden werden als ein staatlicher Politikansatz, bei dem ambitionierte, klar definierte gesellschaftliche Ziele als Leitlinien dienen, um sektorübergreifende Innovationen zu mobilisieren und öffentliche wie private Akteure in eine gemeinsame Richtung auszurichten (Kattel/Mazzucato 2018).

auch als strategische Modernisierungsoption verstanden werden. Gleichwohl ist das Konzept durch eine erhebliche Unschärfe gekennzeichnet, die eine präzise Bestimmung seiner Einsatzfelder und Wirkmechanismen erschwert.

Bereits bevor die aktuelle Koalition den WoG-Ansatz als Leitbild für eine vernetzte und koordinierte Verwaltung formulierte, hat das Deutsche Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung (FÖV) in ihrem internen Forschungsprogramm 2022 einen konzeptionellen Rahmen der Aufgabenorientierung entwickelt. Inhaltlich schloss das FÖV daran das Forschungsprojekt *Aufgabenorientierung: organisationbezogene und prozedurale Aspekte*⁵ (01.01.20223-31.12.2026) an und formulierte im Zuge dessen ein Konzept der Aufgabenorientierung im Discussion Paper *Aufgabenorientierte Organisation der öffentlichen Verwaltung: Begriffe und empirische Beispiele* (Rademann/Thiel 2024) aus. Dieses Konzept, greift zentrale Elemente des WoG-Ansatzes – etwa ressortübergreifendes Arbeiten, vernetzte Steuerung und flexible Organisationsstrukturen – nicht nur auf, sondern führt sie in einer breiteren Perspektive fort, die auf die institutionelle Gestaltungsfähigkeit der Verwaltung insgesamt zielt.

Das Konzept der Aufgabenorientierung ist dabei in die Forschungs- und Beratungsarbeit des FÖV eingebettet, das als zentrale wissenschaftliche Einrichtung für verwaltungswissenschaftliche Fragestellungen die Brücke zwischen Theorie und Verwaltungspraxis schlägt. Es zielt darauf ab, zukünftige Aufgaben frühzeitig zu antizipieren, in wirksame Bearbeitungsformen zu überführen und dadurch die Handlungsfähigkeit der Verwaltung langfristig zu sichern. Unter Aufgabenorientierung wird eine Arbeitsweise verstanden, bei der Aufgaben unabhängig von bestehenden Aufbauorganisationen Personen oder Gruppen zur Bearbeitung übertragen werden (Rademann/Thiel 2024: 9). Damit schafft der Ansatz einen innovativen Steuerungsrahmen, der Verwaltungen zugleich resilienter gegenüber Krisendynamiken und adaptiver gegenüber komplexen Transformationsprozessen macht.

Der WoG-Ansatz und das Konzept der Aufgabenorientierung fokussieren beide auf das gleiche Ziel. Im Folgenden wird als zentrale Forschungsfrage untersucht, inwiefern der WoG-Ansatz als Orientierungsrahmen für eine nachhaltige Modernisierung der Bundesverwaltung dienen kann? In diesem Zusammenhang wird auch erörtert, in welchem Verhältnis der WoG-Ansatz zur Aufgabenorientierung und anderen, inhaltlich verwandten Reformansätzen steht.

2. Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Arbeit folgt einem theoriebasierten, konzeptionell-analytischen Forschungsansatz. Auf eine systematische Literaturrecherche im engeren Sinne wurde bewusst verzichtet. Stattdessen erfolgte eine gezielte Auswahl einschlägiger wissenschaftlicher Beiträge sowie praxisrelevanter Dokumente, die eine hohe theoretische Anschlussfähigkeit, konzeptionelle Tiefe und politische bzw. administrative Relevanz aufweisen. Ziel war nicht eine umfassende Erfassung des Forschungsstandes, sondern eine analytische

⁵ Vgl. [Aufgabenorientierung: organisationsbezogene und prozedurale Aspekte | FÖV](#), letzter Zugriff: 18.11.2025.

Durchdringung zentraler Positionen zur Bewertung des WoG-Ansatzes als Modernisierungskonzept.

Diese Vorgehensweise entspricht einem theoriegeleiteten Forschungszugang, wie er insbesondere in kontextsensiblen politik- und verwaltungswissenschaftlichen Analysen Anwendung findet. Sie ermöglicht es, internationale Steuerungskonzepte mit den institutionellen Eigenheiten der deutschen Bundesverwaltung in Beziehung zu setzen und konzeptionell zu reflektieren.

Die empirische Basis der Arbeit stützt sich auf drei komplementäre Zugänge:

1. eine konzeptionelle Analyse zentraler Leitdokumente und theoretischer Grundlagentexte zum WoG-Ansatz,
2. eine empirisch-qualitative Untersuchung ausgewählter Praxisbeispiele der Bundesverwaltung, sowie
3. eine systematische Auswertung von Parlamentsdokumenten im Dokumentations- und Informationssystem des Deutschen Bundestages (DIP), um die politische Rezeption des Ansatzes im parlamentarischen Raum nachvollziehen zu können.

Die Auswahl der Praxisbeispiele und Dokumente orientierte sich an ihrer inhaltlichen Relevanz, institutionellen Verankerung und Übertragbarkeit auf den deutschen Verwaltungsmodernisierungsdiskurs. Der Fokus auf die Bundesverwaltung dient der analytischen Tiefenschärfe und ermöglicht eine methodisch kohärente Untersuchung innerhalb des verfügbaren Forschungsrahmens.

Im Zentrum der Analyse steht die Frage, inwiefern der international geprägte WoG-Ansatz als tragfähiger Orientierungsrahmen für eine nachhaltige Modernisierung der deutschen Bundesverwaltung dienen kann.

Darüber hinaus wird untersucht, wie sich der Ansatz konzeptionell von der Aufgabenorientierung abgrenzt und in welchem Verhältnis er zu anderen Reform- und Steuerungslogiken der Verwaltungsmodernisierung steht. Die Untersuchung verbindet damit eine theoriegeleitete Konzeptanalyse mit einer empirisch fundierten Bewertung seiner politischen und administrativen Relevanz.

3. Deutsche Debatte zum WoG-Ansatz

3.1 Konzeptionelle Vielfalt und begriffliche Unschärfen in der Verwaltungsmodernisierung

Die staatliche Verwaltung sieht sich gegenwärtig mit multiplen Krisen, erhöhter Unsicherheit und beschleunigten Veränderungsprozessen konfrontiert. Zur Sicherung ihrer Handlungsfähigkeit werden in Deutschland unterschiedliche Modernisierungs- und Steuerungsansätze entwickelt und erprobt. Zunehmend in den Vordergrund rückt dabei die Frage, wie Verwaltungen resilient und adaptiv gestaltet werden können⁶ (Bouckaert et al. 2020; Duit et al. 2010). Im Zentrum steht nicht die einzelne Organisationseinheit, sondern

⁶ Unter institutioneller Resilienz kann verkürzt verstanden werden, dass ein System seine Handlungsfähigkeit bewahrt auch angesichts großer Störungen (Haines 2009).

die Fähigkeit zu koordiniertem, grenzüberschreitendem Verwaltungshandeln, das unter Begriffen wie Whole-of-Government diskutiert wird.

Die Modernisierungsdebatte ist zugleich durch eine hohe Begriffsdichte und konzeptionelle Heterogenität geprägt (Tosun/Lang 2017). Eine zentrale Problemlage besteht darin, dass unter unterschiedlichen Bezeichnungen verwandte Themenfelder adressiert werden, deren Inhalte jedoch nicht in systematischer Weise aufeinander bezogen sind (Haligan et al. 2011; Tosun/Lang 2017; Trein et al. 2019).

Die begriffliche Vielfalt in der deutschen Verwaltungsmodernisierungsdebatte legt nahe, einzelne Konzepte näher zu beleuchten, um ihr jeweiliges Steuerungsverständnis zu präzisieren. Im Mittelpunkt steht dabei der WoG-Ansatz, dessen internationale Entwicklung und zentrale Merkmale im Folgenden rekonstruiert werden. Auf dieser Grundlage wird sodann die Aufgabenorientierung als komplementäres Steuerungskonzept in Beziehung zum WoG-Ansatz gesetzt.

3.2 Genese und internationale Diskussion des WoG-Ansatzes

Der WoG-Ansatz wird in der Literatur überwiegend im Kontext von Integrations- und Koordinationsanforderungen verortet. Seine disziplinübergreifende Anschlussfähigkeit zeigt sich darin, dass er in der Verwaltungswissenschaft primär als Instrument zur Effizienzsteigerung und kohärenter Steuerung staatlicher Verwaltungsprozesse untersucht wird (Haligan et al. 2011). Gleichzeitig wird der Ansatz in benachbarten Disziplinen, etwa den Internationalen Beziehungen, rezipiert, wo er insbesondere im Rahmen der Analyse von Governance-Architekturen zur Koordinierung internationaler Entwicklungszusammenarbeit herangezogen wird.⁷ (Patrick/Brown 2008).

Inhaltlich und hinsichtlich seiner Entstehungsgeschichte ist der WoG-Ansatz eng mit dem „Joined-up-Government“ (JuG)-Ansatz verknüpft (Christensen/Lægreid 2007; Tosun/Lang 2017). Beide Konzepte fokussieren auf das koordinierte und integrierte Handeln staatlicher Akteure innerhalb öffentlicher Institutionen (Lang/Tosun 2014). Sie zeichnen sich durch eine deutlich präskriptive Ausrichtung aus, was darauf zurückzuführen ist, dass sie maßgeblich von politischen Entscheidungsträgern initiiert und vorangetrieben wurden (Tosun/Lang 2017). Im engeren Sinne handelt es sich dabei nicht um theoretische Modelle (Tosun/Lang 2017), sondern vielmehr um analytische Sammelbegriffe (Christensen/Lægreid 2007; Trein et al. 2019), die ein begriffliches Gerüst zur Erfassung und Systematisierung empirischer Phänomene bieten (Tosun/Lang 2017).

Diese präskriptive Ausrichtung spiegelt sich auch in der historischen Entwicklung der Ansätze wider. Der Ursprung beider Konzepte liegt in der Reaktion auf die Auswirkungen der New-Public-Management-Reformen⁸, die insbesondere in den angelsächsischen Ländern tiefgreifende Veränderungen in den Verwaltungsstrukturen zur Folge hatten (Aoki et al.

⁷ Die unterschiedlichen Einordnungen des Konzepts unterstreicht die terminologische Unschärfe des Konzepts.

⁸ New Public Management (NPM) bezeichnet eine Reformbewegung in der öffentlichen Verwaltung, die darauf abzielt, staatliche Organisationen effizienter, ergebnisorientierter und kundenfreundlicher zu gestalten. Typische Merkmale von NPM sind die Orientierung an messbaren Leistungen und Ergebnissen, die Einführung von Managementpraktiken aus der Privatwirtschaft, Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen sowie der Einsatz von Marktmechanismen und Wettbewerb innerhalb oder zwischen öffentlichen Organisationen (Hood 1991).

2024; Pollitt 2003; Tosun/Lang 2017; Christensen/Lægheid 2007; Ferguson 2019; Halligan et al. 2011). Diese Reformen führten häufig zu stark fragmentierten Verwaltungsstrukturen, die durch geeignete Integrationsmaßnahmen wieder zusammengeführt werden sollten (Tosun/Lang 2017).

Der JuG-Ansatz wurde bereits in den 1990er Jahren entwickelt. Sein primäres Ziel bestand in einer effizienteren Bereitstellung staatlicher Leistungen, insbesondere im Zuge verwaltungsorganisatorischer Reformen. Der WoG-Ansatz entstand später und verfolgt eine ganzheitlichere Strategie. Er richtet sich auf die sektorübergreifende Koordination in komplexen Politikfeldern wie Gesundheits-, Umwelt- und Sicherheitspolitik und zielt darauf ab, sogenannte „wicked problems“ adäquat zu adressieren (Christensen/Lægheid 2007; Aoki et al. 2024; Lang/Tosun 2014; Ferguson 2019; Halligan et al. 2011; Jann et al. 2019).

Die Erkenntnis, dass sektorübergreifende Politiken oder Kooperationen erforderlich sind, um bestimmte politische Ziele zu erreichen oder komplexe Probleme zu lösen, ist in der politikwissenschaftlichen und politischen Debatte keineswegs neu (Christensen/Lægheid 2007; Tosun/Lang 2017; Ferguson 2019; Hood 2005). Bereits in den 1970er Jahren wurde etwa die Idee sogenannter „Superministerien“ diskutiert (Christensen/Lægheid 2007) und es gab erste Versuche, intersektorale Ansätze der Politikintegration umzusetzen – ein Beispiel hierfür ist die von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) im Jahr 1979 verabschiedete „Health for All“-Strategie (Tosun/Lang 2017). Eine klare Abgrenzung zwischen diesen frühen Konzepten und den jüngeren Integrations- und Koordinationsansätzen wie JuG und WoG ist bislang jedoch nicht erfolgt (Christensen/Lægheid 2007).

3.2.1 Joined-up-Government und WoG: Eine Abgrenzung

Es erscheint sinnvoll, **WoG**-Ansätze explizit von **JuG**-Ansätzen abzugrenzen, da beide Konzepte in der internationalen Governance-Diskussion⁹ eng miteinander verknüpft sind (Halligan et al. 2011) und insbesondere im angelsächsischen Raum teilweise synonym verwendet werden (Aoki et al. 2024).

Obwohl sich zwischen JuG- und WoG-Konzepten inhaltliche Überschneidungen feststellen lassen (Tosun/Lang 2017; Aoki et al. 2024), bestehen zentrale Differenzierungsmerkmale, über die in der wissenschaftlichen Literatur weitgehend Konsens herrscht.

WoG-Ansätze zeichnen sich durch holistische, strategisch ganzheitlich ausgerichtete Reformbestrebungen aus und lassen sich als systemische Steuerungsansätze interpretieren, die auch theoretische Impulse aus den Sozialwissenschaften integrieren (Christensen/Lægheid 2007; Halligan et al. 2011). Ein weiterer zentraler Unterschied betrifft den Kreis der einbezogenen Akteure. Während JuG-Strategien primär auf die Zusammenarbeit innerhalb der öffentlichen Verwaltung bzw. zwischen Regierungsbehörden fokussieren (Pollitt 2003), zielen WoG-Ansätze – im Rahmen umfassender systemischer Reformprozesse – auch auf die Einbindung nicht-staatlicher Akteure ab. Dies kann sich etwa in Form

⁹ Der Begriff Governance bezeichnet seit den 1990er-Jahren Formen kollektiver Steuerung jenseits hierarchischer Staatlichkeit, die Märkte, Netzwerke und Institutionen einschließen (Mayntz 2004; Rhodes 1996). In der Forschung wird Governance sowohl als analytisches Konzept zur Beschreibung hybrider Steuerungsformen als auch als normatives Leitbild („Good Governance“) diskutiert (Fukuyama 2013). Zentrale Kontroversen betreffen dabei Fragen nach Macht, Legitimität und dem Spannungsverhältnis zwischen Effizienz und Demokratie (Pierre/Peters 2020; Zürn 2018).

von Public-Private Partnerships ¹⁰(PPP) manifestieren (Christensen & Lægheid 2007; Ling 2002; Ferguson 2019).

An diese Unterscheidung knüpft auch die unterschiedliche Governance-Architektur an: WoG-Ansätze setzen stärker auf vertikale und horizontale Koordination unter einer übergeordneten strategischen Steuerung (Top-down), während JuG-Ansätze insbesondere horizontale Kooperationen und netzwerkbasierte Strukturen zwischen Organisationseinheiten betonen (Pollitt 2003).

3.2.2 Kernelemente und Definition des WoG-Ansatzes

In der wissenschaftlichen Diskussion ist zunehmend anerkannt, dass für eine Neuausrichtung im Sinne des WoG-Ansatzes nicht ausschließlich strukturelle oder organisatorische Veränderungen erforderlich sind. Vielmehr bedarf es darüber hinaus einer Veränderung normativer Orientierungen innerhalb der betroffenen Organisationseinheiten.

WoG-Ansätze mit struktureller Perspektive konzentrieren sich auf Veränderungen und/oder Verbesserungen in der Aufbau- und Ablauforganisation öffentlicher Institutionen. Solche Reforminitiativen können sowohl top-down als auch bottom-up angestoßen werden (Christensen/Lægheid 2007). Die kultur-institutionalistische Perspektive betont, dass jede öffentliche Organisation über eigene, historisch gewachsene Normen und Werte verfügt (Christensen/Lægheid 2007). Reformprozesse müssen diese institutionenspezifischen Normstrukturen berücksichtigen und entsprechend angepasst werden, um wirksam zu sein (Christensen/Lægheid 2007; Tosun/Lang 2017; Halligan et al. 2011). Daraus ergibt sich die zentrale Erkenntnis, dass strukturelle Reformen idealerweise mit einem kulturellen Wandel einhergehen sollten, um nachhaltige Veränderungen zu ermöglichen. Eine einheitliche Definition des WoG-Ansatzes existiert bislang nicht. Eine Arbeitsdefinition, welche zentrale Aspekte des WoG-Ansatzes unterschiedlicher Vertreter enthält, lässt sich wie folgt formulieren:

WOG-Ansätze beziehen sich auf das koordinierte und integrierte Handeln öffentlicher Einrichtungen auf allen Verwaltungsebenen über Ressortgrenzen und institutionelle Hierarchien hinweg. Ziel ist es, ein gemeinsames politisches oder administratives Problem – etwa im Bereich der nationalen Sicherheit, des Klimaschutzes oder der Gesundheitspolitik – kohärent zu bearbeiten. Dabei können sowohl staatliche als auch nicht-staatliche Akteure einbezogen werden. Die Maßnahmen können formeller oder informeller Natur sein und sich auf die Politikentwicklung, das Programmmanagement, die Reorganisation bestehender Strukturen oder die Leistungserbringung beziehen. Die erfolgreiche Implementierung von WoG-Strategien

¹⁰ Public-Private-Partnerships (PPP) bezeichnen langfristige, vertraglich geregelte Kooperationsformen zwischen öffentlicher Hand und privaten Akteuren, die im internationalen *New Public Management*-Diskurs entstanden sind. Im deutschsprachigen Raum sind sie auch als Öffentlich-Private-Partnerschaften (ÖPP) bekannt. Ziel ist es, staatliche Steuerungsverantwortung mit privatwirtschaftlichen Effizienz- und Innovationspotenzialen zu verbinden (Osborne 2000; Savas 2000). In der obigen Systematisierung wurde PPP folglich der analytischen Dimension "Kooperation/Netzwerk" zugeordnet. In Deutschland wurden PPP seit den 1990er-Jahren vor allem im Infrastrukturbereich umgesetzt und sowohl praktisch (z.B. im Bereich der öffentlichen Infrastruktur, vgl. <https://www.ppp-projekt Datenbank.de/index.php?id=9>, letzter Zugriff: 24.09.2025.) als auch wissenschaftlich (Krumm/Mause 2009; Bauer et al. 2015) breit diskutiert.

geht häufig mit einem kulturellen Wandel einher, der die angestrebten Reorganisationsprozesse fördert und stabilisiert.

- ! Steckbrief des WoG-Ansatzes
- » Systemischer Reformansatz
- » Handeln öffentlicher Einrichtungen auf verschiedenen Ebenen
- » Koordinierte und integrierte Zusammenarbeit über Ressort- und Politikfeldgrenzen hinweg
- » Aufgabenbezogene Kooperation mit abgestimmter Reaktion auf konkrete Herausforderungen
- » Beteiligung staatlicher sowie optional nicht-staatlicher Akteure
- » Formelle und informelle Steuerungs- und Umsetzungsmechanismen
- » Anwendungsbereiche: Politikentwicklung, Programmmanagement, Reorganisation und/oder Leistungserbringungen

Diese Beschreibung verdeutlicht, dass der WoG-Ansatz weiterhin als Sammelbegriff für kooperative Strategien und Reformvorhaben mit unterschiedlichen Zielsetzungen dient. Die Flexibilität des Konzepts ermöglicht eine kontextabhängige Anwendung in verschiedenen politischen und administrativen Handlungsfeldern. Problematisch bleibt dabei, dass es keine einheitliche Verwendung des Konzeptes gibt.

Der WoG-Ansatz kann nicht mit dem in Deutschland verwendeten Begriff des „Gesamtstaatlichen Ansatzes“ synonym verwendet werden. Der Gesamtstaatliche Ansatz bezeichnet vor allem die vertikale Zusammenarbeit zwischen Bund, Ländern und Kommunen, häufig im Kontext von Krisenbewältigung oder Sicherheitspolitik (Borchert et al. 2013). Während WoG also auf interne Integration der Exekutive verweist, adressiert der gesamtstaatliche Ansatz die föderale Mehrebenen-Koordination.

3.2.3 Aufgabenorientierung und WoG: Divergierende Steuerungslogiken

Der vom FÖV formulierte Ansatz der Aufgabenorientierung (Rademann/Thiel 2024) versteht sich als Organisations- und Steuerungsprinzip, das die öffentliche Verwaltung konsequent an den tatsächlich zu erfüllenden Aufgaben ausrichtet. Strukturen und Prozesse werden dabei nicht primär aus bestehenden Ressortzuschnitten oder organisatorischen Routinen abgeleitet, sondern funktional aus den staatlichen Aufgaben, die für die wirksame Leistungserbringung erforderlich sind. Die Legitimation von Verwaltungsorganisation erfolgt somit nicht durch institutionelle Traditionen oder Ressortlogiken, sondern durch ihre Fähigkeit, konkrete öffentliche Aufgaben wirksam zu bewältigen (Rademann/Thiel 2024).

Der WoG-Ansatz verfolgt demgegenüber das Ziel, sektorübergreifende Koordination zu stärken und horizontale wie vertikale Verflechtungen im Regierungshandeln zu institutionalisieren. Er setzt damit in erster Linie bei den Koordinationsmechanismen zwischen Ressorts und Verwaltungsebenen an und betont die Notwendigkeit einer kohärenteren staatlichen Steuerung. Eine wirksame Umsetzung erfordert jedoch nicht allein strukturelle Arrangements, sondern in vielen Fällen auch einen kulturellen Wandel, der Kooperationsbereitschaft, Vertrauen und gemeinsame Problembearbeitung fördert. Diese Veränderungen sind regelmäßig kosten- und zeitintensiv, da sie eine langfristige Anpassung eingespielter Arbeits- und Entscheidungsweisen voraussetzen.

Beide Ansätze eröffnen unterschiedliche Perspektiven auf die Modernisierung staatlicher Steuerung. Der WoG-Ansatz zielt darauf ab, durch sektorübergreifende Koordination kohärente Lösungen für komplexe, ressortübergreifende Problemlagen zu entwickeln und institutionelle Silos zu überwinden. Die Aufgabenorientierung hingegen bietet ein organisationslogisches Fundament, das Verwaltungsstrukturen und -prozesse unmittelbar an den zu erfüllenden Aufgaben ausrichtet. Dadurch lassen sich Zuständigkeiten klarer konturieren, Verantwortlichkeiten eindeutiger zuweisen und institutionelle Doppelungen besser vermeiden. Auch wenn ihre Umsetzung einen tiefgreifenden Wandel etablierter Arbeits-, Handlungs- und Denkweisen erfordert, bildet sie eine konsistente und tragfähige Grundlage für die Anpassungs- und Gestaltungsfähigkeit der Verwaltung.

3.3 Zwischenfazit

Die Analyse hat gezeigt, dass der WoG-Ansatz im internationalen wie im deutschen Reformdiskurs als wichtiger Referenzpunkt für die Modernisierung staatlicher Steuerung gilt. Seine Stärke liegt in der Förderung sektorübergreifender Koordination und der Möglichkeit, kohärente Reaktionen auf komplexe Problemlagen zu organisieren. Damit kann WoG grundsätzlich als Orientierungsrahmen für eine nachhaltige Verwaltungsmodernisierung dienen, wenngleich seine Umsetzung voraussetzungsreich ist und oftmals von kulturellen sowie institutionellen Widerständen begleitet wird.

Das Verhältnis zum vom FÖV entwickelten Ansatz der Aufgabenorientierung lässt sich als Gegenüberstellung unterschiedlicher Steuerungslogiken bestimmen: Während WoG primär auf strategische Koordination und institutionelle Integration zielt, setzt die Aufgabenorientierung an der funktionalen Neuausrichtung von Verwaltungsstrukturen und -prozessen an. Sie stellt damit weniger eine kurzfristige Lösung für Ad-hoc-Probleme dar, sondern vielmehr eine grundlegende Umgestaltung administrativer Arbeits- und Denkweisen.

Schließlich wird deutlich, dass WoG nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern in eine breitere Modernisierungsdiskussion der Verwaltung eingebettet ist. WoG steht in enger Beziehung zu Konzepten wie JuG oder gesamtstaatlichen Koordinationsansätzen.

Auf dieser Grundlage stellt sich die Frage, inwieweit der WoG-Ansatz nicht nur in wissenschaftlichen Debatten, sondern auch in der politisch-praktischen Diskussion in Deutschland eine Rolle spielt. Im nächsten Abschnitt wird hierzu eine Analyse einschlägiger Materialien aus dem Dokumentations- und Informationssystem des Deutschen Bundestages (DIP) herangezogen und kritisch ausgewertet.

3.4 Parlamentarische Befassung mit dem WoG-Ansatz und zentraler Verwaltungsmodernisierungsparadigmen im DIP

Zur empirischen Bestimmung der Relevanz des WoG-Ansatzes - auch im Vergleich zu weiteren Paradigmen der Verwaltungsmodernisierung - im praktisch-politischen Bereich wird das Dokumentations- und Informationssystem für Parlamentsmaterialien¹¹ (DIP) genutzt. Das DIP bildet parlamentarische Verfahren in standardisierter Form ab und ermöglicht damit eine systematische Analyse der politischen Resonanz verwaltungswissenschaftlicher Leitbilder.

Die Auswertung konzentriert sich auf die Vorgangsebene. Vorgänge repräsentieren abgeschlossene oder laufende parlamentarische Verfahren (z. B. Gesetzesinitiativen, Anträge, Große Anfragen) und bündeln die dazugehörigen Dokumente und Aktivitäten. Sie stellen damit eine klar abgegrenzte, vergleichbare Analyseeinheit dar, die sowohl den thematischen Gegenstand als auch die beteiligten Akteure sichtbar machen kann. Eine Analyse auf Dokument- oder Aktivitätsebene würde für den hier verfolgten konzeptionellen Vergleich zu einer Überdifferenzierung führen, während die Vorgangsebene eine konsistente, verdichtete Vergleichsperspektive eröffnet.

Die Suchstrategie im DIP basiert auf einer systematischen Schlagwortsuche, die neben WoG, Modernisierungsparadigmen der letzten Jahrzehnte, wie sie in einschlägiger verwaltungswissenschaftlicher Literatur beschrieben werden, enthält (Pollitt/Bouckaert 2017b; Bogumil/Jann 2020).

Die gewählten Suchbegriffe decken drei Entwicklungsphasen der Verwaltungssteuerung ab:

1. Managerialistische bzw. NPM-orientierte Reformansätze (Neues Steuerungsmodell, New-Public Management, Private-Public-Partnership¹², Wirkungsorientierung¹³)
2. Governance-orientierte Ansätze (Verbundsverwaltung, Verwaltungsverflechtung, Gesamtstaatlicher Ansatz, Aufgabenorientierung, WoG, Transformationsteams, Ressortübergreifende Zusammenarbeit¹⁴)
3. Digitale und adaptive Reformansätze (Transformationsteams, Vernetzte Verwaltung, Open Government, E-Government)

¹¹ <https://dip.bundestag.de/erweiterte-suche?term=Neues%20Steuerungsmodell&f.wahlperiode=21&rows=25>, Letzter Zugriff: 26.09.2025

¹² Private-Public-Partnership kann als NPM-orientierte Reformlogik verstanden werden (Wang et al. 2018). PPP wurde auch weitergedacht und zum Teil als governance bzw. network-governance orientierte Reformansatz verstanden (Warren et al. 2020).

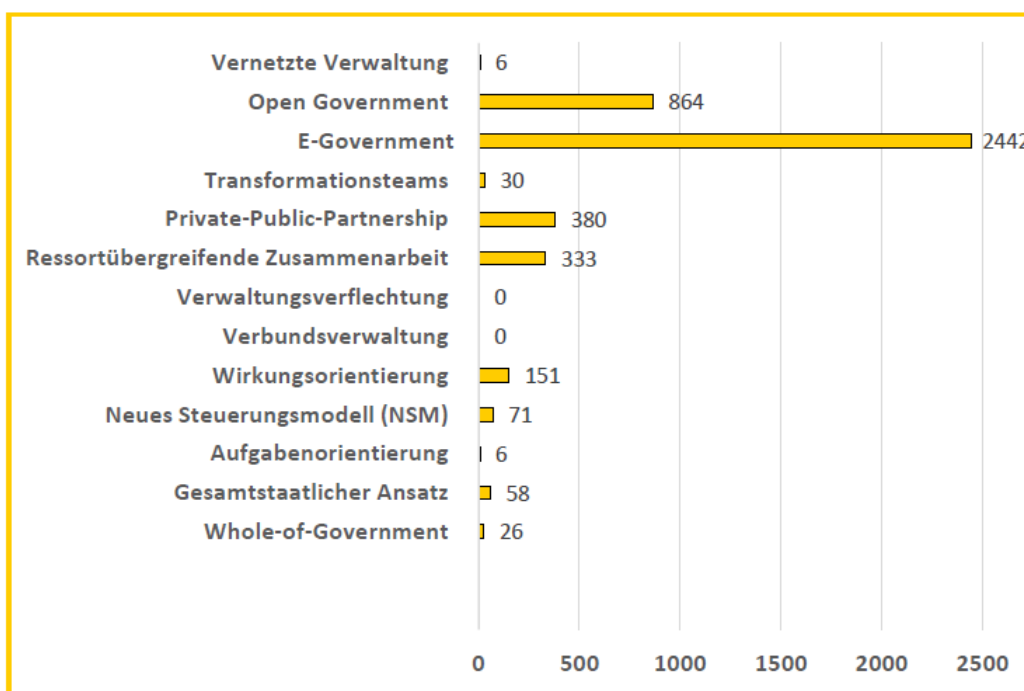
¹³ Wirkungsorientierung als Reformansatz kann der managerialistischen Reformlogik zugeordnet werden, hat sich im öffentlichen Sektor zugleich auch zu einem Steuerungsinstrument entwickelt (Heinrich 2002) und könnte somit auch als governance-orientierte Reformlogik verstanden werden.

¹⁴ Ressortübergreifende Zusammenarbeit und Transformationsteams können dann als Reformansatz verstanden werden, wenn sie als Ausdruck einer neuen Steuerungslogik in der Verwaltungsmodernisierung verstanden werden und nicht nur als operative Maßnahme. Sowohl Ressortübergreifende Zusammenarbeit als auch Transformationsteams können auch als digitaler und adaptiver Reformansatz verstanden werden, abhängig von der tagtäglichen Ausgestaltung.

Der Untersuchungszeitraum erstreckt sich über mehrere Legislaturperioden, beginnend mit der 12. Wahlperiode (1990) und endend mit der laufenden 21. Wahlperiode (Stichtag 26.09.2025). Dadurch können sowohl längerfristige Entwicklungen als auch aktuelle Akzentsetzungen nachvollzogen werden.

Die Auswertung der Trefferlisten „gesamt“ zeigt, in welchem Umfang und in welchen Kontexten Modernisierungskonzepte im parlamentarischen Verfahren tatsächlich aufgegriffen wurden (vgl. Abbildung 1). Für diese Analyse wurden alle Treffer einbezogen, um die grundlegende Tendenz zu erfassen. Bei den Suchanfragen im DIP wurden die Konzepte zunächst in Anführungszeichen gesetzt. Anschließend erfolgte eine erneute Suche ohne Anführungszeichen, um mögliche Variationen bei mehrgliedrigen Begriffen zu berücksichtigen. Zwar erhöhte sich die Trefferzahl im zweiten Suchdurchlauf leicht, der in Abbildung 1 dargestellte Gesamttrend blieb jedoch unverändert.

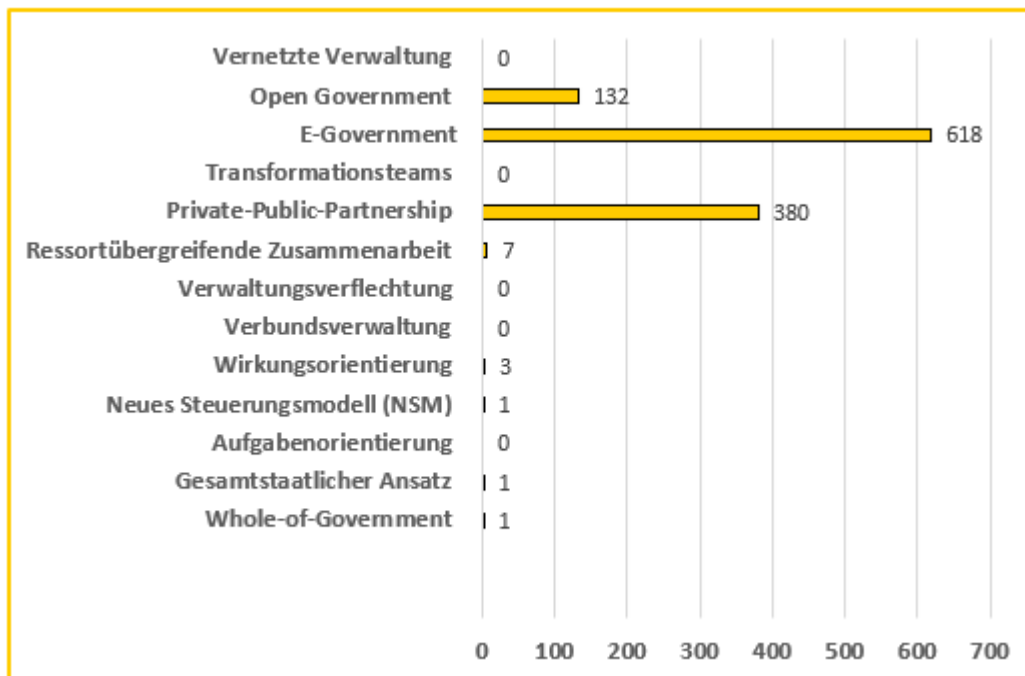
» **Abbildung 1: Treffer gesamt, Modernisierungsparadigmen Konzepte der Verwaltungsmodernisierung im DIP**



Die Ergebnisse zeigen, dass „E-Government“ und „Open Government“ seit der 12. Wahlperiode die zentralen Modernisierungsparadigmen im Bundestag und Bundesrat sind. „Public-Private-Partnership“ und „ressortübergreifende Zusammenarbeit“ treten ebenfalls vergleichsweise häufig auf, bleiben jedoch deutlich hinter den erstgenannten Konzepten zurück. Dagegen finden sich zu „Whole-of-Government“ (WoG) und insbesondere zu „Aufgabenorientierung“ nur vereinzelte Bezüge.

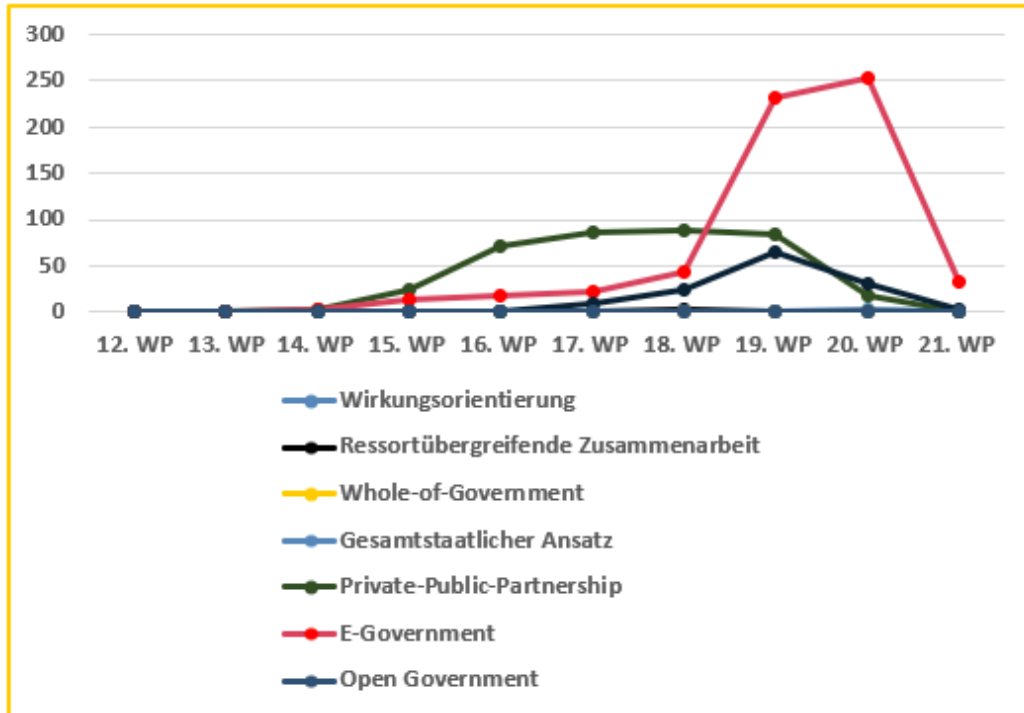
Der Befund, dass „Aufgabenorientierung“ im parlamentarischen Diskurs kaum präsent ist, lässt sich theoretisch erklären: Im Unterschied zu etablierten Modernisierungskonzepten wie „E-Government“ oder „Open Government“ war „Aufgabenorientierung“ bislang kein eigenständiges Reformparadigma, sondern wurde erst im Rahmen der Forschungsarbeiten des FÖV konzeptionell entwickelt und definiert. Entsprechend wird der Begriff in den wenigen parlamentarischen Quellen lediglich in einem unspezifischen, normativ-deskriptiven Sinn verwendet – etwa zur Bezeichnung einer an Aufgaben statt an Zuständigkeiten orientierten Organisation oder Finanzierung. Diese semantische Differenz verdeutlicht, dass die politische Verwendung von „Aufgabenorientierung“ nicht dem wissenschaftlich-konzeptionellen Verständnis des vom FÖV entwickelten Ansatzes entspricht.

» **Abbildung 2: Treffer Vorgänge, Modernisierungsparadigmen Konzepte der Verwaltungsmodernisierung im DIP**



Auf der Ebene der Vorgänge bestätigt sich das Muster teilweise: „E-Government“ bleibt das dominierende Konzept, während hier „Public-Private-Partnership“ häufiger als „Open Government“ genannt wird. Bemerkenswert ist zudem, dass sowohl der WoG-Ansatz als auch der „gesamtstaatliche Ansatz“ jeweils nur einmal seit der 12. Wahlperiode aufgegriffen wurden – jedoch in unterschiedlichen Kontexten. Während der Begriff „gesamtstaatlicher Ansatz“ in Krisenzusammenhängen als normatives Leitkonzept für staatliches Handeln genutzt wird, erfolgt keine explizite Bezugnahme auf Modernisierungsstrategien. Damit wird der gesamtstaatliche Ansatz nicht synonym zum WoG-Ansatz verwendet, was die in Abschnitt 3.2.2 vorgenommene begriffliche Differenzierung bestätigt.

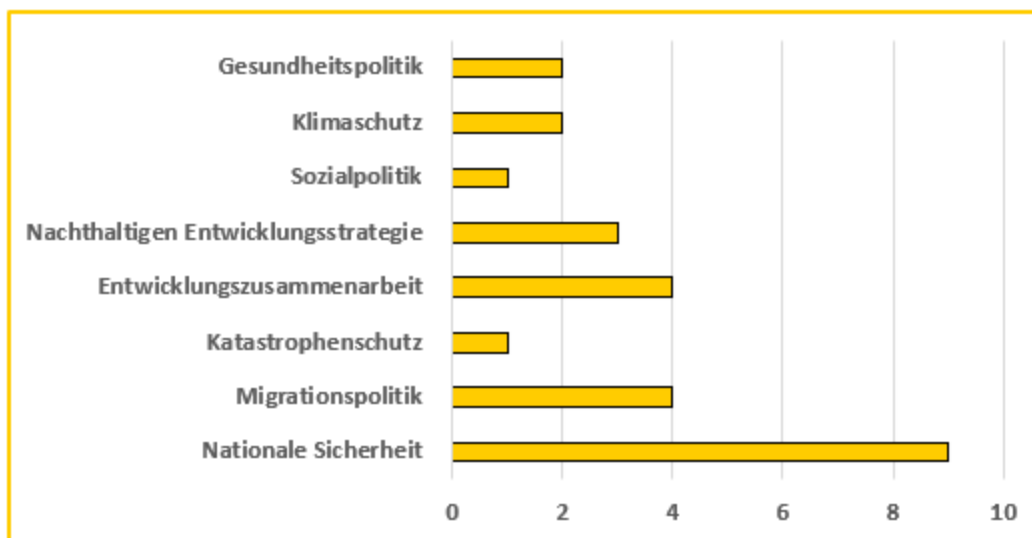
» **Abbildung 3: Entwicklung der Vorgänge seit der 12. WP**



Die Analyse der zeitlichen Entwicklung zeigt, dass die Verwendung von Modernisierungskonzepten ab der 15. Wahlperiode (2002) deutlich zunimmt. Besonders das Konzept „E-Government“ erreicht in den Wahlperioden 19 und 20 (ab 2017) seinen Höhepunkt. Grundsätzliche Fragen nach Modernisierungsstrategien im Sinne des WoG-Ansatzes spielen dagegen keine prominente Rolle. Aspekte verbesserter Koordination – etwa durch das Konzept „ressortübergreifende Zusammenarbeit“ – oder Elemente der Outputorientierung, wie „Wirkungsorientierung“, treten seit der 17. Wahlperiode auf, bleiben jedoch marginal. Bemerkenswert ist, dass WoG, der gesamtstaatliche Ansatz und Wirkungsorientierung zeitgleich in der 17. Wahlperiode in den Parlamentsmaterialien erscheinen.

Die Abbildungen verdeutlichen insgesamt die untergeordnete Rolle des WoG-Ansatzes im parlamentarischen Diskurs. Daher wurde zusätzlich untersucht, in welchen thematischen Kontexten der Ansatz überhaupt Eingang in die Parlamentsmaterialien gefunden hat. Hierzu wurden neben den Vorgängen auch alle Aktivitäten seit der 12. Wahlperiode einbezogen.

» **Abbildung 4: WoG-Ansatz nach Themen im DIP**



Die thematische Clusterung der einschlägigen Dokumente verweist auf eine deutliche Schwerpunktsetzung im Bereich „Nationale Sicherheit“ (12 von 26 Treffern). Der WoG-Ansatz wird dabei vor allem im Kontext komplexer, schwer steuerbarer Problemlagen diskutiert, die international als *wicked problems* und in der deutschen Debatte als „Langzeitaufgaben“ bezeichnet werden. Bereits diese Fokussierung verweist auf eine diskursive Rahmung, die WoG primär als Reaktionsmuster auf Krisen und sicherheitsrelevante Herausforderungen positioniert.

Analytisch lassen sich zwei dominante Verwendungsmuster unterscheiden. Erstens wird WoG als normatives Steuerungsprinzip verstanden, das ressortübergreifende und integrative Politikansätze erfordert. Diese Interpretation manifestiert sich etwa in der Entwicklungszusammenarbeit oder der Bekämpfung von Fluchtursachen. Auffällig ist jedoch, dass in ministeriellen Publikationen WoG häufig mit interministerieller Kooperation gleichgesetzt wird. Ein Beispiel hierfür liefert eine vom Auswärtigen Amt veröffentlichte Studie der Stiftung Wissenschaft und Politik, die den Ansatz im Wesentlichen auf die Schaffung organisatorischer Grundlagen für Abstimmung und Ressourcenzuteilung reduziert (Major et al. 2011: 43). Eine solche Reduktion verstärkt die terminologische Unschärfe des Konzepts (vgl. Kapitel 3.2) und droht, dessen transformative Potenziale zu neutralisieren. Durch die Gleichsetzung mit bestehenden Kooperationsformen werden strukturelle und kulturelle Veränderungsperspektiven systematisch entpolitisiert.

Zweitens wird bei der Verwendung des WoG-Ansatzes in den Dokumenten die konsequentere Umsetzung bestehender WoG-Strategien betont, insbesondere im Hinblick auf die Koordination zwischen der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie und dem Pariser Klimaabkommen. Mehrere Dokumente weisen darauf hin, dass erste Kooperationsansätze bestehen, jedoch durch strukturelle Reformen gestärkt werden müssten – beispielsweise unter Einbeziehung des Auswärtigen Amtes. Ein kleinerer Teil der Dokumente grenzt den Ansatz enger ein, etwa im Kontext der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie.

Querschnittlich lassen sich drei wiederkehrende Kernelemente identifizieren:

- » Aufgaben- und Zielorientierung,
- » ressortübergreifende Kooperation und ganzheitliches Handeln,
- » Einbeziehung nicht-staatlicher Akteure („Whole-of-Society“).

Diese Elemente spiegeln die im Steckbrief zum WoG-Ansatz skizzierten Grundzüge wider, bleiben jedoch inhaltlich unvollständig. Insbesondere der für eine nachhaltige Implementierung zentrale kulturelle Wandel innerhalb der Verwaltung wird kaum adressiert. Auch der Begriff „Whole-of-Society“ bleibt in den Texten diffus und fungiert häufig als rhetorische Formel, ohne dass konkrete Mechanismen zur Operationalisierung der gesamtgesellschaftlichen Dimension benannt werden.

Die Analyse der Parlamentsmaterialien macht deutlich, dass der WoG-Ansatz bislang nur punktuell im politischen Diskurs erscheint, vor allem in sicherheitspolitischen Kontexten. Dies unterstreicht einerseits seine Eignung als normativer Bezugsrahmen für ressortübergreifendes Handeln bei komplexen Herausforderungen, andererseits aber auch seine begrenzte institutionelle Verankerung im deutschen Modernisierungsdiskurs. Im Verhältnis zu etablierten Reformansätzen bleibt damit offen, ob WoG eine strategische Leitperspektive für die Modernisierung der Bundesverwaltung entwickeln kann oder lediglich als ergänzendes Konzept in spezifischen Handlungsfeldern relevant bleibt.

Vor dem Hintergrund dieser eher punktuellen und diskursiv begrenzten Präsenz des Whole-of-Government-Ansatzes im parlamentarischen Raum stellt sich die Frage, inwieweit seine Leitprinzipien in der Verwaltungspraxis tatsächlich Anwendung finden. Im folgenden Abschnitt wird daher mit der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie und ihren Transformationsteams ein Beispiel vorgestellt, das als praktischer Bezugspunkt für einen Whole-of-Government-Ansatz auf Bundesebene gelten kann. Anhand dieses Falles werden zentrale Herausforderungen ressortübergreifender Steuerung und Koordination in der Umsetzung analysiert.

4. WoG-Ansatz in der Praxis

Die Analyse der parlamentarischen Behandlung von Konzepten der Verwaltungsmodernisierung verdeutlicht, dass der WoG-Ansatz im Vergleich zu anderen Modernisierungsansätzen lediglich eine marginale Bedeutung erlangte. Er wurde vornehmlich im Zusammenhang mit sogenannten *wicked problems* – komplexen, langfristig angelegten Steuerungsaufgaben – thematisiert und dabei überwiegend als normatives Orientierungsmodell empfohlen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, in welchen konkreten Kontexten der WoG-Ansatz tatsächlich als Modernisierungskonzept implementiert wurde. Im Folgenden wird am Beispiel der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie untersucht, inwiefern Elemente des WoG-Ansatzes tatsächlich in institutionelle Steuerungspraktiken überführt wurden. Daran anschließend wird die Implementierung qualitativ diskutiert, bevor abschließend auf die Abgrenzung zwischen interministerieller/ressortübergreifender Kooperation und dem WoG-Ansatz eingegangen wird.

4.1 WoG-Ansatz in der Praxis? Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie und ihre Transformationsteams

Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) ist das zentrale Rahmenwerk der Bundesregierung zur Umsetzung der Agenda 2030 der Vereinten Nationen in Deutschland. Erstmals wurde sie im Jahr 2002 veröffentlicht und seither regelmäßig aktualisiert. Seit 2016 orientiert sich die DNS explizit an den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs).

Die Bundesregierung versteht die DNS ausdrücklich als WoG-Strategie, da sie eine ressortübergreifende Koordination, die Integration nicht-staatlicher Akteure sowie die institutionelle Verankerung in zentralen Steuerungsprozessen miteinander verbindet. Besonders deutlich wird dieser Anspruch in der Einrichtung befristeter, ressortübergreifender Projektgruppen – der sogenannten „Transformationsteams“ (TT) – zur Steuerung der sechs prioritären Transformationsbereiche und der fünf zentralen Umsetzungshebel (Die Bundesregierung 2025b: 30; 2025a: 10). Nach offizieller Lesart dienen die Transformationsteams nicht nur der Unterstützung der Strategieumsetzung, sondern gelten als exemplarische Operationalisierung des WoG-Ansatzes: Sie sollen durch ein kohärentes, ressortübergreifendes Vorgehen nachhaltige Transformationen gezielt vorantreiben und so eine institutionalisierte Form von koordinierter Regierungssteuerung etablieren.

- !** WoG-Elemente in der DNS

 - » Ressortübergreifende Kooperation
 - » Aufgabenorientierung
 - » Integration nicht-staatlicher Akteure
 - » Formal institutionalisierte Prozesse
 - » Zentrale Steuerung
 - » Politisches Querschnittsthema/Langzeitaufgabe

Die Federführung und Koordination der DNS liegt als ressortübergreifende Querschnittsaufgabe beim Bundeskanzleramt. Bis zum Beginn der 21. Legislaturperiode fungierte der Staatssekretärsausschuss (SSA) unter Leitung einer Staatsministerin im Bundeskanzleramt als zentrales Steuerungsgremium der Strategie. An den vier- bis fünfmal jährlich stattfindenden Sitzungen nehmen Staatssekretärinnen und Staatssekretäre aller Bundesministerien sowie die Vorsitzenden des Parlamentarischen Beirats für nachhaltige Entwicklung (PBnE) und des Rates für Nachhaltige Entwicklung (RNE) teil (Die Bundesregierung 2025b: 110).

Ein Abgleich mit den Kernelementen des WoG-Ansatzes (vgl. Abschnitt 3.2.2) zeigt jedoch, dass die DNS und ihre Transformationsteams nur teilweise dem idealtypischen Anspruch entsprechen. Während ressortübergreifende Koordination und institutionelle Einbettung in zentrale Steuerungsprozesse klar erkennbar sind, bleiben andere Merkmale – etwa ein umfassender systemischer Reformansatz, die Einbindung mehrerer Verwaltungsebenen,

ein begleitender kultureller Wandel oder die konsistente Nutzung informeller Steuerungsmechanismen – nur in Ansätzen realisiert. Auch die Beteiligung nicht-staatlicher Akteure bleibt begrenzt.

Insgesamt lässt sich die DNS daher als selektive, aber sichtbare Umsetzung eines WoG-Ansatzes interpretieren: Sie greift zentrale Prinzipien integrierter Regierungssteuerung auf, ohne deren konzeptionellen Anspruch vollständig einzulösen. Damit verdeutlicht die Strategie ein zentrales Spannungsverhältnis zwischen dem programmatischen Anspruch einer systemischen, ressortübergreifenden Steuerung und der fortbestehenden Fragmentierung administrativer Zuständigkeiten – ein Befund, der für die Bewertung der institutionellen Modernisierungsfähigkeit des WoG-Ansatzes in der deutschen Bundesverwaltung zentral ist.

4.2 Ressortübergreifende und interministerielle Kooperation im Vergleich zum WoG-Ansatz

In Kapitel 3.4 wurde dargelegt, dass in der politischen Praxis zum Teil ressortübergreifende und interministerielle Kooperation mit dem WoG-Ansatz gleichgesetzt wird. Im Folgenden werden drei prominente Beispiele dieser Kooperationsformen vorgestellt und anschließend in Relation zum WoG-Ansatz eingeordnet:

- » die Missionsteams der Zukunftsstrategie Forschung und Innovation,
- » die Interministerielle Arbeitsgruppe „Sendai“ (IMAG Sendai) zur Umsetzung des Sendai-Rahmens für Katastrophenvorsorge,
- » sowie GovData – das Datenportal für Deutschland – als Beispiel vernetzter Verwaltung.

Diese Fallbeispiele verdeutlichen, dass Kooperationsformen zwar zentrale Elemente moderner Verwaltungssteuerung darstellen, jedoch nicht den konzeptionellen Anspruch des WoG-Ansatzes vollständig einlösen.

4.2.1 Missionsteams der Zukunftsstrategie Forschung und Innovation

Ein häufig zitiertes Beispiel ressortübergreifender Zusammenarbeit stellen die sogenannten Missionsteams dar, die im Rahmen der Zukunftsstrategie Forschung und Innovation in der 20. Legislaturperiode eingerichtet und 2023 in ihre operative Phase überführt wurden (Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2023). Ihnen war die Aufgabe zugedacht, sechs prioritäre Missionsfelder in Form agiler, ressortübergreifender Koordinierungseinheiten zu bearbeiten. Beratend eingebunden wurden zudem Vertreterinnen und Vertreter aus Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Obwohl der missionsorientierte Politikstil eine konzeptionelle Weiterentwicklung der *Hightech-Strategie 2025* darstellt, wurden von der Expertenkommission Forschung und Innovation (Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) 2024, 2025) erhebliche Defizite identifiziert. Insbesondere fehlten den Missionsteams Entscheidungs- und Budgetbefugnisse, sodass die Ressorts weiterhin maßgeblich über Inhalte und Ressourcen bestimmten. Darüber hinaus blieb ein begleitender kultureller Wandel aus: Die Ressorts verzahnten ihre Strategien nicht systematisch mit den Missionen, sodass Silodenken weitgehend bestehen blieb. Auch die Zielsetzungen der Missionen wurden als zu breit gefasst

bewertet und hätten nach Einschätzung der EFI stärker fokussiert und mit verbindlichen Roadmaps versehen werden müssen. Die Missionsteams lassen sich damit als innovative Form ressortübergreifender Kooperation einordnen, die den Anforderungen des WoG-Ansatzes jedoch nicht gerecht wird.

4.2.2 Interministerielle Arbeitsgruppe „Sendai“ (IMAG Sendai)

Ein zweites Beispiel stellt die Interministerielle Arbeitsgruppe „Sendai“ (IMAG Sendai) dar, die 2016 im Anschluss an die Verabschiedung des Sendai-Rahmens für Katastrophenvorsorge eingerichtet wurde (Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) 2022). Die IMAG koordiniert ressortübergreifend Maßnahmen zur Stärkung gesellschaftlicher Resilienz und ist in die nationale Resilienzstrategie¹⁵ eingebettet. Mitglieder sind Vertreterinnen und Vertreter aller Bundesministerien sowie nachgeordneter Behörden.

Trotz dieser formal breiten Aufstellung verfügt die IMAG nur über begrenzte Steuerungskompetenzen. Entscheidungs- und Budgetbefugnisse verbleiben in den Ressorts, wodurch die Arbeitsgruppe stark in bestehende Ressortlogiken eingebunden bleibt. Zudem fehlt eine substantielle Verzahnung mit anderen großen Transformationsstrategien wie der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie oder der Klimapolitik, obwohl erhebliche inhaltliche Schnittmengen bestehen (Oldenburg et al. 2021; Wolff, et al. 2021). Auch die vertikale Integration mit Ländern und Kommunen ist schwach ausgeprägt, was auf einen nicht vollzogenen kulturellen Wandel hinweist. Die IMAG kann somit als Koordinationsgremium interpretiert werden, dem die Durchsetzungsfähigkeit zur Realisierung einer WoG-orientierten Steuerung fehlt.

4.2.3 Vernetzte Verwaltung: GovData – Das Datenportal für Deutschland

Als drittes Beispiel ist GovData, das Datenportal für Deutschland, zu nennen. Es wurde 2013 als Prototyp gestartet und 2015 in den Regelbetrieb überführt. Ziel ist die Bereitstellung offener Verwaltungsdaten von Bund, Ländern und Kommunen auf Grundlage einer Verwaltungsvereinbarung. Seit 2023 liegt die operative Verantwortung bei der Föderalen IT-Kooperation (FITKO). GovData stellt damit eine formal institutionalisierte Form vernetzter Verwaltung dar und ist ein zentrales Instrument der Open-Data-Strategie der Bundesregierung (Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat 2021).

Begleitend wurde das Konzept von *Open Government* auch institutionell evaluiert: Das FÖV führte 2020 eine Potentialanalyse durch, die insbesondere den strategischen Nutzen und Hemmnisse von Open Government in Deutschland untersucht.

Auch in diesem Fall bestehen strukturelle Schwächen. Die personelle Ausstattung blieb dauerhaft gering, sodass die kontinuierliche Weiterentwicklung eingeschränkt ist (Horn 2021). Zudem hängt die Bereitstellung von Daten stark von der freiwilligen Beteiligung einzelner Länder und Kommunen ab, Datensätze sind nicht immer vollständig, während verbindliche Durchsetzungsmechanismen fehlen (Bickmann et al. 2020). Schließlich wurde auch hier kein umfassender kultureller Wandel erreicht, der den Nutzen offener

¹⁵ Bei der Recherche zur Parlamentarischen Behandlung von Verwaltungsmodernisierungskonzepten im DIP wurde – wie in Abschnitt 3.4 erläutert – deutlich, dass im Kontext der Resilienzstrategie wiederholt auf den WoG-Ansatz Bezug genommen wurde. In den entsprechenden Dokumenten erscheint der WoG-Ansatz jedoch überwiegend als normatives Steuerungselement.

Daten nachhaltig im Verwaltungshandeln verankern könnte. GovData zeigt damit die Grenzen einer formalen, aber ressourcenschwachen Kooperationsstruktur auf.

4.2.4 Zwischenfazit: Kooperation versus WoG

Die drei Fallbeispiele verdeutlichen, dass ressortübergreifende und interministerielle Kooperationen zentrale Bausteine moderner Verwaltungssteuerung darstellen, zugleich jedoch wesentliche Kernelemente des WoG-Ansatzes nicht vollständig abbilden. Ihnen fehlen in der Regel verbindliche Entscheidungs- und Budgetbefugnisse, eine dauerhafte institutionelle Verankerung sowie ein begleitender kultureller Wandel zur Überwindung etablierter Ressortlogiken. Während der WoG-Ansatz auf eine integrierte, systemische und nachhaltig institutionalisierte Steuerung zielt, bleiben klassische Kooperationsformen häufig projektbezogen, ad hoc oder ressourcenschwach ausgestaltet. Kooperation ist damit notwendig, aber nicht hinreichend, um den Steuerungsanspruch eines WoG-Ansatzes einzulösen.

Diese Befunde verweisen auf eine strukturelle Spannung zwischen koordinativen Reformansätzen, die primär auf horizontale Abstimmung und freiwillige Zusammenarbeit setzen, und systemischen Steuerungskonzepten wie dem WoG-Ansatz, die auf eine dauerhafte institutionelle Integration und strategische Kohärenz zielen. Diese Spannung prägt die deutsche Steuerungsarchitektur bis heute und erklärt, warum viele Kooperationsformen zwar innovativ, aber nur begrenzt transformativ wirken.

Wie in Abschnitt 3.2.3 ausgeführt, unterscheidet sich das Konzept der Aufgabenorientierung vom WoG-Ansatz, da dieser breiter ausgelegt ist. Während WoG auf interorganisatorische Koordination und Kohärenz zwischen Ressorts und Verwaltungsebenen abzielt, rückt die Aufgabenorientierung die funktionale Logik staatlicher Leistungserbringung ins Zentrum. Sie versteht Verwaltungsorganisationen nicht als Ergebnis institutioneller Routinen, sondern leitet ihre Struktur und Steuerung aus den tatsächlich zu erfüllenden Aufgaben ab. Im Folgenden wird sie in die vergleichende Analyse einbezogen, um die unterschiedlichen Steuerungslogiken der Verwaltungsmodernisierung gegenüberzustellen.

» **Tabelle 1: Vergleich zentraler Steuerungs- und Koordinierungslogiken der Verwaltungsmodernisierung (Kooperation, WoG, Aufgabenorientierung)**

Merkmale	Kooperation (z. B. Missionsteams, IMAG Sendai, GovData)	Whole-of- Government- Ansatz (Idealtyp)	Konzept der Aufgabenorien- tierung (FÖV)
Strukturelle Verankerung	Projektbezogen, befristet, abhängig von Ressortlogiken	Dauerhaft institutionalisierte Strukturen mit klarer Zuständigkeit	Organisationslogisch abgeleitet aus staatlichen Aufgaben; funktionsorientierte Strukturierung
Entscheidungs- und Budgetbefugnisse	z.T. fehlend; Kompetenzen verbleiben in den Ressorts	Eigenständige Entscheidungs- und Finanzierungsbefugnisse	Ableitung von Ressourcenbedarf und Zuständigkeiten aus den zu erfüllenden Aufgaben
Politisches Gewicht	Abhängig von Ressortinteressen; begrenzte Durchsetzungsfähigkeit	Zentrale Steuerung und politische Rückbindung (z. B. Kanzleramt)	Legitimation durch aufgabengerechte Leistungserbringung und nachweisbare Wirksamkeit auf funktionaler Grundlage
Kultureller Wandel	Silodenken bleibt weitgehend bestehen; begrenzte normative Angleichung	Förderung einer gemeinsamen Verwaltungskultur und geteilter Verantwortlichkeit	Förderung einer gemeinsamen Verwaltungskultur und geteilter Verantwortlichkeit
Einbindung nicht-staatlicher Akteure	Teilweise vorhanden (z. B. in Missionsteams oder Open-Government-Projekten)	Systematisch und integrativ vorgesehen	Abhängig von der jeweiligen Aufgabenlogik; Kooperation funktional begründet
Föderale/ vertikale	Schwach ausgeprägt	Umfassende vertikale Integration	Potenziell auf allen Ebenen anwendbar
Dimension	Kooperation oft freiwillig (z. B. GovData)	Zwischen Bund, Ländern und Kommunen	Struktur folgt Aufgabe, nicht Ebene
Zielausrichtung	Eher koordinatorisch und breit gefasst	Klare, messbare Ziele mit strategischem Reformanspruch und Roadmaps	Klare Ausrichtung auf wirksame Aufgabenerfüllung; langfristig tragfähige Organisationslogik

Zugleich wird Kooperation und Koordination in der Bundesregierung zunehmend als strategischer Handlungsansatz verstanden. Mit dem 2021 eingerichteten GovLabDE besteht erstmals eine institutionalisierte Plattform, die ressort- und behördenübergreifende Zusammenarbeit gezielt fördert und als Experimentierraum für innovationsorientierte Verwaltungsarbeit dient. Ausgangspunkt war die Einsicht, dass komplexe, sektorübergreifende Herausforderungen, etwa Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder Krisenbewältigung, nur durch engere Abstimmung über Ressortgrenzen hinweg bewältigt werden können. Das GovLabDE steht damit exemplarisch für eine neue Form der Koordinations- und Innovationspraxis, die Elemente des WoG-Ansatzes aufgreift, ohne diesen bislang vollständig zu realisieren (Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) 2023; Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) 2022).

Im Lichte dieser Befunde zeigt sich, dass der WoG-Ansatz in der Praxis vor allem koordinativ wirksam wird, ohne bislang eine tiefgreifende strukturelle Transformation der Verwaltungssteuerung zu bewirken. Zwar kann ressortübergreifende Kooperation zur besseren Abstimmung zwischen Verwaltungseinheiten beitragen, die grundlegenden organisationslogischen Strukturen und Entscheidungsprozesse bleiben jedoch weitgehend unberührt.

5. Analytische Einordnung und konzeptionelle Abgrenzung

Der WoG-Ansatz findet in der deutschen Bundesverwaltung bislang vor allem als koordinatives Steuerungskonzept Anwendung. Er zielt auf ressortübergreifende Abstimmung, informelle Kooperationsmechanismen und die stärkere Ausrichtung sektoraler Politiken auf gemeinsame Zielsetzungen, ohne dabei eine grundlegende strukturelle Transformation oder nachhaltige Veränderung institutioneller Routinen zu bewirken.

5.1 Empirische Rückbindung der Befunde

Die Analyse aller Fallbeispiele macht deutlich, dass der WoG-Ansatz in Deutschland selektiv operationalisiert wird. WoG-Elemente wie ressortübergreifende Kooperation, gemeinsame Steuerungsgremien oder die Einbindung nicht-staatlicher Akteure sind grundsätzlich vorhanden, bleiben jedoch meist projektbezogen, ressourcenschwach und ohne verbindliche Entscheidungs- oder Budgetbefugnisse. Die institutionelle Einbettung solcher Strukturen hängt stark vom politischen Willen und der individuellen Initiative einzelner Ressorts ab, während eine dauerhafte organisatorische Verankerung auf Bundesebene bislang ausbleibt.

Insgesamt deutet sich an, dass der WoG-Ansatz in der Praxis weniger ein strukturprägendes Modernisierungskonzept als vielmehr ein koordinatives Prinzip darstellt. Seine Stärke liegt in der Verbesserung der Abstimmung zwischen Ressorts und Verwaltungsebenen, nicht in der Reorganisation administrativer Strukturen selbst. Damit bleibt die Modernisierungswirkung des Ansatzes bislang begrenzt – sie entfaltet sich primär auf der horizontalen Ebene der Regierungskoordination.

5.2 Konzeptionelle Abgrenzung zur Aufgabenorientierung

Wie in Abschnitt 3.2.3 erläutert, unterscheidet sich der vom FÖV formulierte Ansatz der Aufgabenorientierung vom WoG-Ansatz. Während der WoG-Ansatz auf die Koordination

und Integration sektoraler Politiken und Verwaltungsebenen abzielt, folgt die Aufgabenorientierung einer Struktur- und Funktionslogik. Sie begreift Verwaltung nicht primär als Summe organisatorischer Einheiten, sondern als System zur Erfüllung staatlicher Aufgaben.

Aus dieser Perspektive werden Strukturen, Prozesse und Zuständigkeiten aus den tatsächlichen Aufgaben der Verwaltung abgeleitet und nicht aus bestehenden Ressortzuschnitten oder institutionellen Traditionen. Dadurch entsteht eine organisationslogische Grundlage, die Legitimation und Wirksamkeit unmittelbar an die Aufgabenerfüllung bindet.

Die empirischen Befunde deuten darauf hin, dass Verwaltungsmodernisierung in Deutschland bislang vor allem koordinativ, im Sinne des WoG-Ansatzes, betrieben wird, während strukturelle und aufgabenbezogene Reformansätze weniger im Vordergrund stehen. Beide Konzepte repräsentieren damit unterschiedliche, teilweise komplementäre Steuerungslogiken: Der WoG-Ansatz fokussiert auf horizontale Kohärenz staatlichen Handelns, die Aufgabenorientierung auf die funktionale Kohärenz administrativer Strukturen. Ihre jeweiligen Potenziale und Grenzen markieren zentrale Spannungsfelder gegenwärtiger Verwaltungsmodernisierung.

6. Schlussbetrachtung und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung zielte darauf, den WoG-Ansatz im Kontext der deutschen Verwaltungsmodernisierung konzeptionell einzuordnen und empirisch zu bewerten. Die Analyse der politischen und administrativen Praxis zeigt, dass der WoG-Ansatz als normativer Orientierungsrahmen zunehmend an Bedeutung gewinnt, seine tatsächliche institutionelle Umsetzung jedoch selektiv und begrenzt bleibt.

WoG-Initiativen wie die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie belegen, dass ressortübergreifende Koordination und vernetztes Arbeiten in der Bundesregierung mittlerweile strukturell anerkannt sind. Dennoch zeigen sich deutliche Grenzen: fehlende verbindliche Kompetenzen, Ressortlogiken und eine bislang unzureichende Verknüpfung mit vertikalen Ebenen der Verwaltung hemmen die Transformationskraft des Ansatzes.

Politisch wurde der WoG-Ansatz im Koalitionsvertrag der 21. Legislaturperiode explizit erwähnt, wo er im Kontext von Staatsmodernisierung und ressortübergreifender Zusammenarbeit verortet wird (CDU et al. 2025: 56 ff.). Eine inhaltliche Konkretisierung oder Operationalisierung steht jedoch noch aus. Der Ansatz fungiert damit derzeit vor allem als programmatisches Leitbild, nicht als institutionell verankerte Reformstrategie.

Die Untersuchung macht deutlich, dass die Modernisierung der Bundesverwaltung bislang vor allem über koordinative Ansätze verfolgt wird. Diese stärken zwar die horizontale Abstimmung zwischen Ressorts und Behörden, verändern jedoch die strukturellen Grundlagen administrativer Steuerung nur begrenzt. Die praktische Umsetzung des WoG-Ansatzes bleibt damit in einem Spannungsfeld zwischen politischem Anspruch und administrativer Realität.

Aus den empirischen und konzeptionellen Befunden lassen sich mehrere Gestaltungsanforderungen ableiten. Die Implementierung von WoG-Strategien erfordert

1. eine klare Zieldefinition mit überprüfbaren Indikatoren,

2. eine zentrale Steuerungsinstanz mit eigenem Budget und politischem Mandat,
3. organisatorisch und finanziell unabhängige Kooperationsstrukturen sowie
4. die gezielte Förderung einer ressortübergreifenden Führungs- und Fehlerkultur.

Andernfalls droht der WoG-Ansatz, trotz seiner hohen normativen Attraktivität, zu einer bloßen Reformrhetorik zu verflachen. Eine kontinuierliche wissenschaftliche Begleitforschung kann hier einen wesentlichen Beitrag leisten, um die Wirksamkeit und Übertragbarkeit des Ansatzes empirisch zu evaluieren und konzeptionell weiterzuentwickeln.

Der WoG-Ansatz bleibt damit ein zentrales Leitbild für die Verwaltungsmodernisierung. Er verweist auf die Notwendigkeit, staatliches Handeln als integrativen Prozess zu begreifen, quer zu Ressorts, Ebenen und Organisationsgrenzen, und eröffnet damit wichtige Perspektiven für eine kohärentere und lernfähigere Steuerung in komplexen politischen Handlungsfeldern.

Literaturverzeichnis

Bücher, Aufsätze, Berichte und Interviews

- Aoki, Naomi/Tay, Melvin/Rawat, Stuti (2024), [Whole-of-government and joined-up government: A systematic literature review](#), in: *Public Administration* 102 (2), S. 733-752.
- Bauer, Christian/Knorr, Andreas/Mühlenkamp, Holger/Schomaker, Rahel/Werner, Jonas/Ziekow, Jan (2015), [Was Sie schon immer über Public Private Partnerships wissen wollten... Vorstellung des Projektverbunds „Public Private Partnership“ des Deutschen Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung](#), in: *der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management* 8 (1), S. 221-234.
- Bickmann, Friederike/Feller, Zarina/Porth, Jan/Schweizer, Patrick (2020), [Potentialanalyse Open Government: eine Vorstudie zum strategischen Nutzen von Open Government für die Bundesregierung](#) (= Speyerer Forschungsberichte 297), Speyer.
- Bogumil, Jörg/Jann, Werner (2020), *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland: Eine Einführung* (= Grundwissen Politik), 3rd ed. 2020. Wiesbaden.
- Borchert, Heiko et al. (2013), [Sicherheitspolitik in Zeiten der Globalisierung – strategische Konsequenzen für Deutschland](#), Deutsches Forum Sicherheitspolitik, letzter Zugriff: 24.09.2025
- Bouckaert, Geert (2025), *Futures for the Public Sector*, Leuven.
- Bouckaert, Geert/Galli, Davide/Kuhlmann, Sabine/Reiter, Renate/Van Hecke, Steven (2020), [European Coronationalism? A Hot Spot Governing a Pandemic Crisis](#), in: *Public Administration Review* 80 (5), S. 765-773.
- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2021), [Open-Data-Strategie der Bundesregierung](#), Berlin.
- Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) (2022), [Deutsche Strategie zur Stärkung der Resilienz gegenüber Katastrophen. Umsetzung des Sendai Rahmenwerks für Katastrophenvorsorge \(2015–2030\) – Der Beitrag Deutschlands 2022-2030](#).
- Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) (2022), [GovLabDE – Kooperation über Grenzen hinweg](#), letzter Zugriff: 08.10.2025.
- Bundesministerium des Innern und für Heimerung (2023), [Zwölf Monate GovLabDE – Bericht über die Arbeit der digitalen Plattform](#), letzter Zugriff: 08.10.2025.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF): (2023), [Bericht der Bundesregierung: Umsetzung der Zukunftsstrategie Forschung und Innovation](#), Berlin.
- CDU/CSU/SPD (2025), [Verantwortung für Deutschland. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. 21. Legislaturperiode](#), Berlin.
- Christensen, Tom (Hrsg.) (2011), *Transcending new public management: the transformation of public sector reforms*, Repr. Surrey.

- Christensen, Tom/Lægreid, Per (2007), [The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform](#), in: *Public Administration Review* 67 (6), S. 1059-1066.
- Die Bundesregierung (2025a), [Transformation gemeinsam gerecht gestalten. Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie Weiterentwicklung 2025](#), Berlin.
- Die Bundesregierung (2025b), [3. Freiwilliger Staatenbericht Deutschlands zum HLPF 2025](#), Berlin.
- Duit, Andreas/Galaz, Victor/Eckerberg, Katarina/Ebbesson, Jonas (2010), [Governance, complexity, and resilience](#), in: *Global Environmental Change* 20 (3), S. 363-368.
- Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2024), [Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2024](#), Berlin.
- Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2025), [Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2025](#), Berlin.
- Ferguson, Barry (2019), *Competing for Influence: The Role of the Public Service in Better Government in Australia*, 1st Aufl.
- Fukuyama, Francis (2013), [What Is Governance?](#), in: *Governance* 26 (3), S. 347-368.
- Haimes, Yacov Y. (2009), [On the Definition of Resilience in Systems](#), in: *Risk Analysis* 29 (4), S. 498-501.
- Halligan, John/Buick, Fiona/O'Flynn, Janine (2011), Experiments with joined-up, horizontal and whole-of-government in Anglophone countries, *International Handbook on Civil Service Systems*, Cheltenham, UK/Northampton, MA, S. 74-99.
- Heinrich, Carolyn J. (2002), [Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness](#), in: *Public Administration Review* 62 (6), S. 712-725.
- Hood, Christopher (1991), [A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS?](#), in: *Public Administration* 69 (1), S. 3-19.
- Hood, Christopher (2005), [The Idea of Joined-Up Government: A Historical Perspective](#), *Joined-Up Government*, British Academy.
- Horn, Christian (2021), [„Datenportal für Deutschland“ Interview mit Christian Horn, Leiter der Geschäfts- und Koordinierungsstelle GovData](#).
- Kattel, Rainer/Mazzucato, Mariana (2018), [Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector](#), in: *Industrial and Corporate Change* 27 (5), S. 787-801.
- Krumm, Thomas/Mause, Karsten (2009), [Public-Private Partnerships als Gegenstand der \(Politik-\)Wissenschaft](#), in: *Politische Vierteljahresschrift* 50 (1), S. 105-129.
- Kuhlmann, Sabine/Wollmann, Hellmut (2019), *Introduction to comparative public administration: administrative systems and reforms in Europe*, Second edition, Cheltenham, UK/Northampton, MA, USA.
- Lang, Achim/Tosun, Jale (2014), [Policy Integration und verwandte Ansätze: Möglichkeiten der Theorieintegration](#), in: *Zeitschrift für Politikwissenschaft* 24 (3), S. 353-371.

- Ling, Tom (2002), [Delivering joined-up government in the UK: dimensions, issues and problems](#), in: *Public Administration* 80 (4), S. 615-642.
- Mayntz, Renate (2004), [Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie?](#), Berlin, letzter Zugriff: 17.09.2025.
- OECD (2022), [Whole-of-government development co-operation](#), letzter Zugriff: 25.09.2025.
- OECD (2025), *Government at a Glance 2025* (= Government at a Glance), OECD Publishing.
- Oldenburg, Clara/Bueb, Benedict/Tröltzsch, Jenny/Reichwein, David/Favero, Fausto (2021), *Towards Sustainable Adaptation Pathways*.
- Osborne, Stephen (2000), *Public-Private Partnerships*, London.
- Osborne, Stephen P. (2006), [The New Public Governance?](#), in: *Public Management Review* 8 (3), S. 377-387.
- Patrick, Stewart/Brown, Kaysie (2008), *Greater than the sum of its parts? assessing „whole of government“ approaches to fragile states*, 2. print, New York.
- Pierre, Jon/Peters, B. Guy (2020), *Governance, politics, and the state* (= Political analysis), 2nd ed, London.
- Pollitt, Christopher (2003), [Joined-up Government: A Survey](#), in: *Political Studies Review* 1 (1), S. 34-49.
- Pollitt, Christopher/Bouckaert, Geert (2017a), *Public management reform: a comparative analysis - into the age of austerity*, 4. edition, Oxford New York, NY.
- Pollitt, Christopher/Bouckaert, Geert (2017b), *Public management reform: a comparative analysis - into the age of austerity*, 4. edition, Oxford New York, NY.
- Provan, K. G./Kenis, P. (2007), [Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness](#), in: *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (2), S. 229-252.
- Rademann, Jenny/Thiel, Theresa (2024), [Aufgabenorientierte Organisation der öffentlichen Verwaltung: Begriff und empirische Beispiele](#), FÖV Discussion Paper 92, Speyer.
- Rhodes, R. A. W. (1996), [The New Governance: Governing without Government](#), in: *Political Studies* 44 (4), S. 652-667.
- Savas, Emanuel S. (2000), *Privatization and public-private partnerships*, New York, NY.
- Tosun, Jale/Lang, Achim (2017), [Policy integration: mapping the different concepts](#), in: *Policy Studies* 38 (6), S. 553-570.
- Trein, Philipp/Meyer, Iris/Maggetti, Martino (2019), [The Integration and Coordination of Public Policies: A Systematic Comparative Review](#), in: *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice* 21 (4), S. 332-349.
- Wang, Huanming/Xiong, Wei/Wu, Guangdong/Zhu, Dajian (2018), [Public-private partnership in Public Administration discipline: a literature review](#), in: *Public Management Review* 20 (2), S. 293-316.

Warsen, Rianne/Greve, Carsten/Klijn, Erik Hans/Koppenjan, Joop F. M./Siemiatycki, Matti (2020), [How do professionals perceive the governance of public-private partnerships? Evidence from Canada, the Netherlands and Denmark](#), in: *Public Administration* 98 (1), S. 124-139.

Wolff, Franziska/Jacobs, Klaus/Teebken, Julia (2021), [Towards a joint implementation of the 2030 Agenda / SDGs, the Paris Agreement and the Sendai Framework](#), Berlin.

Zürn, Michael (2018), *A theory of global governance: authority, legitimacy, and contestation* (= Oxford scholarship online Political Science), Oxford.

Webseiten

[GovData Ueberblick.pdf](#), letzter Zugriff: 18.07.2024.

[GovData | FITKO](#), letzter Zugriff: 22.07.2025.

<https://www.fitko.de/presse/pressedetail/govdata-alle-laender-und-der-bund-unterstuetzen-das-open-data-portal> (2023), GovData: Alle Länder und der Bund unterstützen das Open Data-Portal, letzter Zugriff: 18.07.2025.

<https://www.fitko.de/produktmanagement/govdata>, GovData, letzter Zugriff: 18.07.2025.

[GovData Ueberblick.pdf](#) (2014), Überblick über GovData, letzter Zugriff: 18.07.2025.

<https://geoportal.de/>, letzter Zugriff: 18.07.2025.

[Über den Rat - Rat für Nachhaltige Entwicklung](#), letzter Zugriff, 11.07.2025.

<https://www.bundesregierung.de/breg-de/schwerpunkte/der-parlamentarische-beirat-fuer-nachhaltige-entwicklung-427724>, letzter Zugriff 11.07.2025.

[Plenarprotokoll 21/14](#), letzter Zugriff, 11.07.2025.

[Staatssekretärsausschuss nachhaltige Entwicklung | Bundesregierung](#)

<https://www.bundesregierung.de/breg-de/schwerpunkte/ressortkoordinatoren-innen-2079408>,

[Deutscher Bundestag Drucksache 20/14850 --- Abschlussbericht des Parlamentarischen Beirats für nachhaltige Entwicklung \(20. Wahlperiode\) Unterrichtung durch den Parlamentarischen Beirat für nachhaltige Entwicklung](#). Letzter Zugriff: 15.07.2025.

<https://www.forumue.de/deutsche-nachhaltigkeitsstrategie-zu-viel-ankuendigung-zu-wenig-umsetzung-dnr-und-forum-umwelt-entwicklung-mahnen-konkrete-massnahmen-an/>(2021), *Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie: Zu viel Ankündigung, zu wenig Umsetzung DNR und Forum Umwelt & Entwicklung mahnen konkrete Maßnahmen an*. Letzter Zugriff: 15.07.2025.

<https://www.bundesregierung.de/breg-de/schwerpunkte/steuerung-nachhaltigkeitsstrategie-419776> (2023), *Steuerung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie*, 11. August 2023, letzter Zugriff: 14.07.2025.

<https://www.dnr.de/presse/pressemitteilungen/deutsche-nachhaltigkeitsstrategie-zu-viel-ankuendigung-zu-wenig-umsetzung> (2021), *Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie: Zu viel Ankündigung, zu wenig Umsetzung*, 10.03.2021, letzter Zugriff 14.07.2021.

<https://www.bnw-bundesverband.de/treffen-im-bundeskanzleramt-neue-nachhaltigkeitsstrategie-mit-alten-zielen> (2025), *Treffen im Bundeskanzleramt: Neue Nachhaltigkeitsstrategie mit alten Zielen?* Letzter Zugriff: 15.07.2025.

[NRW2030: Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie | NRW2030 - Gemeinsam. Nachhaltig. Handeln.](#) Weiterentwicklung durch Beteiligungsprozesse. Letzter Zugriff: 15.07.2025.

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://www.dnb.de> abrufbar.

(Discussion Paper; 96) ISSN 1868-9728