

## Transformations-Agenda für ein digitales Deutschland: Das Besser heute angehen.

Seit Jahren verzettelt sich die Bundesregierung in vielen einzelnen Digitalprojekten – mit sehr bescheidenem Erfolg. Damit Deutschland endlich in die Erfolgsspur kommt, muss die nächste Bundesregierung das Klein-Klein beenden und die Transformation beginnen: Es gilt endlich die Voraussetzungen zu schaffen, damit Deutschland die Digitalisierung zur Stärkung von Staat und Demokratie nutzen kann. Digitalprojekte scheitern an bekannten strukturellen und organisatorischen Hürden. Diese muss die nächste Bundesregierung endlich konsequent aus dem Weg räumen.

**Für uns heißt Digitale Transformation: Verwaltungsdigitalisierung als Teil von Staatsmodernisierung begreifen.** Statt bestehende Prozesse zu digitalisieren, muss die Bundesregierung Digitalisierung endlich konsequent nutzen, um Wirkung, Effizienz und Effektivität staatlichen Handelns zu verbessern. Das Gelingen dieser Transformation hängt davon ab, dass wir:

- Transformation mit klaren Zielen zur Chef:innensache machen
- Arbeitsweise der Bundesregierung modernisieren
- Möglichkeiten des Föderalismus für die Digitalisierung nutzen
- Transformation demokratisch gestalten

Wir haben auf dem Weg in eine bessere Zukunft keine Zeit zu verlieren. Wir müssen das Besser heute angehen.



## Transformation mit klaren Zielen zur Chef:innensache machen

### Digitaler Transformation eine starke Stimme am Kabinetttisch geben

Die Zuständigkeit für Digitale Transformation auf Bundesebene ist derzeit stark fragmentiert.

*Mit einer oder einem Staatsminister:in<sup>1</sup> für digitale Transformation als vollwertigem Kabinettsmitglied mit Vetorecht gibt es endlich eine starke Stimme für Verwaltungsdigitalisierung & -modernisierung in der Bundesregierung.*

Analog zur Bundesbeauftragten für Kultur und Medien wird die Position im Bundeskanzleramt angesiedelt, agiert aber unabhängig und auf Augenhöhe mit den anderen Ministerien. Hierzu erhält sie eigenes Personal und einen eigenen Haushalt – sowie die Zuständigkeit für ressortübergreifende Aufgaben wie die IT-Steuerung des Bundes, die Kontrolle des IT-Haushalts, Organisations- und Personalmanagement und die Verbesserung des Gesetzgebungsprozesses. Die Staatsminister:in verantwortet die Digitale Transformationsstrategie mit daran angeschlossenen Budget und steuert den für Verwaltungsdigitalisierung und -modernisierung relevanten nachgeordneten Bereich bzw. die Beteiligungen des Bundes.

### Staatsmodernisierung mit Wirkungszielen umsetzen

Bestehende Digitalstrategien sind als Maßnahmenkataloge ungeeignet für eine wirkungsorientierte Steuerung.

*Die Staatsminister:in für Digitale Transformation konsolidiert bestehenden IT- und Digitalisierungsstrategien und vor allem die darin enthaltenen Ziele und Maßnahmen in einer ressortübergreifenden Transformationsstrategie.*

Anhand des in der Strategie festgelegten, langfristigen Zielbilds und daraus abgeleiteten Wirkungszielen werden neue Umsetzungsmaßnahmen definiert und bestehende bewertet. In einem von der Staatsminister:in geleiteten, ressortübergreifenden Prozess werden messbare Indikatoren für die Wirkungsziele festgelegt und veröffentlicht. Zur Priorisierung und Steuerung der Umsetzung wird das von der Staatsminister:in verantwortete Budget für Digitale Transformation

---

<sup>1</sup> Alternativ lässt sich die Zuständigkeit für Verwaltungsdigitalisierung und -modernisierung auch in einem Digitalministerium verankern. Dieser Ansatz funktioniert allerdings nur in einem „schlanken“ Digitalministerium mit wenigen, weiteren Zuständigkeiten. Ansonsten droht die nach innen gerichtete Verwaltungsdigitalisierung, im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Minister:in gegenüber stärker externe Stakeholder betreffenden Digitalthemen ins Hintertreffen zu geraten. In einem Digitalministerium würden die Fäden bei einem als Bundes CIO / CDO fungierenden Staatssekretär für Verwaltungsdigitalisierung und -modernisierung zusammenlaufen. Die Frage, ob Staatsminister:in oder Digitalminister ist letztendlich weniger entscheidend als die Frage mit welchen Ressourcen und Kompetenzen die Position ausgestattet wird.



genutzt. Die Datenlabore der Ministerien werden zu Unterstützungseinheiten der evidenzbasierten Umsetzung der Maßnahmen ausgebaut.

## Mit Budget die Digitale Transformation ressortübergreifend steuern

Bisherigen ressortübergreifenden Strategien fehlten Instrumente zur effektiven Koordination und Steuerung.

*Mit einem Budget für Digitale Transformation erhält die Staatsminister:in für Digitale Transformation das zentrale Steuerungsinstrument, um ihre Wirkungsziele ressortübergreifend zu verfolgen.*

Das Budget besteht aus zwei Komponenten: dem zentralen IT-Budget zur ressortübergreifenden Finanzierung von IT-Diensten und -Betrieb und einem Budget zur Finanzierung von Digital- und Modernisierungsprojekten für die Bundesverwaltung. Als Grundlage für Finanzierungsentscheidungen gelten transparente, aus der Digitalen Transformationsstrategie abgeleitete Kriterien.

## Arbeitsweise der Bundesregierung modernisieren

### Gesetzgebungsprozess verbessern

Der Gesetzgebungsprozess hat sich in den vergangenen Jahrzehnten kaum geändert. Vor allem die Perspektive der Betroffenen und der Umsetzung wird zu wenig berücksichtigt. Bestehende Verbesserungsinitiativen sind nicht wirksam, da sie fragmentiert und ressorthierarchisch organisiert sind.

*In der nächsten Legislaturperiode werden alle Initiativen zur Verbesserung des Gesetzgebungsprozesses der Bundesregierung zentral gebündelt und mit einem starken politischen Mandat ausgestattet. Dabei werden drei Ziele verfolgt: Modernisierung der Prozesse und Governance für Gesetzgebung, Aufbau und Stärkung von Kompetenz und die Stärkung der Wirksamkeit und Umsetzbarkeit von Gesetzen.*

Im Fokus der Initiative sollten Änderungen von Kapitel 6 der GGO stehen, um Gesetzesentwicklung in interdisziplinären und interministeriellen Arbeitsgruppen zu ermöglichen, die Digitaltauglichkeit zu gewährleisten und frühzeitige methodische Beteiligung der Normadressat:innen und vollziehenden Behörden sicherzustellen. Den Nukleus dieser Einheit könnte das aktuelle Digitalcheck-Team bilden, das organisatorisch in der DigitalService GmbH des Bundes verankert ist.

## Echte ressortübergreifende Zusammenarbeit ermöglichen

Die bestehenden Strukturen und Regelungen der Bundesministerien stehen ressortübergreifender Arbeitsweise oft entgegen. Sie müssen deshalb an die entsprechenden Anforderungen an bessere Zusammenarbeit angepasst werden:

*Durch eine Änderung der GGO der Bundesregierung erhalten interministerielle Arbeitsgruppen eine deutlich größere Autonomie und echte Entscheidungskompetenzen. Dazu gehört die Verfügung über Projektbudgets.*

Anstatt Entscheidungen in den verschiedenen Ministerien über die jeweiligen Hierarchien zu treffen, können Arbeitsgruppen selbst über Gelder und Vorgehen entscheiden. Auch der Anreiz zur Projektarbeit wird gestärkt: Beurteilungskriterien und Gehaltsgruppen werden so angepasst, dass eine Gehalts- und Karriereentwicklung nicht nur im Rahmen einer Linienaufgabe, sondern auch durch die Wahrnehmung entsprechender Projektrollen und -aufgaben möglich ist.

## Mit starker Digitalagentur Transformation umsetzen

Aktuell ist die Landschaft der Umsetzungsorganisationen sehr fragmentiert und durch überlappende Zuständigkeiten und unklar abgegrenzte Aufgabengebiete gekennzeichnet.

*Eine Digitalagentur mit starkem Mandat bündelt alle Zuständigkeiten für die Verwaltungsdigitalisierung, die derzeit noch über verschiedene Organisationen verteilt sind, im Geschäftsbereich der Staatsminister:in für digitale Transformation.*

Die Staatsminister:in verfügt damit über einen leistungsfähigen Umsetzungsmuskel für die Digitale Transformation der Verwaltung. Die Digitalagentur koordiniert die Umsetzung der Digitalen Transformationsstrategie der Bundesverwaltung, treibt in Kooperation mit föderalen Partnern die Bereitstellung einheitlicher Infrastruktur, Standards und Architekturen voran und setzt eigenständig innovative Impulse für die Weiterentwicklung der digitalen Verwaltung. Sie verfügt innerhalb der politischen und strategischen Leitplanken der Staatsminister:in über große, operative Handlungsspielräume, ist nicht wie Ministerien an Dienst- und Verwaltungsrecht gebunden, kann flexibler auf private Dienstleister zurückgreifen und hat bessere Möglichkeiten, qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten.

## Ministerien auf Kernkompetenz fokussieren

Personalstellen und das Aufgabenportfolio der Bundesministerien sind im vergangenen Jahrzehnt stark gewachsen. Insbesondere im Bereich der Digitalisierung übernehmen Ministerien zu viele operative Tätigkeiten, anstatt besser zu steuern.

*Es gilt, die Ministerien wieder auf ihre Kernaufgaben zu fokussieren: politische Beratung, strategische Steuerung über Formulierung von Zielvergaben und die Initiierung und Begleitung von Gesetzgebungsverfahren.*

Die Staatsminister:in für Digitale Transformation geht mit gutem Beispiel voran und gibt sich eine schlanke, aber schlagkräftige Personalstruktur, die aus den Transformations- und Digitalisierungseinheiten der Ministerien rekrutiert wird.

## Möglichkeiten des Föderalismus für die Digitalisierung nutzen

### Föderale Digitalstrategie auf Bundesebene konsequent umsetzen

Bund und Länder haben bei der Verwaltungsdigitalisierung bisher zu wenig an einem Strang gezogen.

*Mit der föderalen Digitalstrategie haben Bund und Länder auf die Grundsätze eines gemeinsamen Vorgehens geeinigt. Insbesondere bei Themen von interföderaler Bedeutung wie bei der Deutschlandarchitektur und des Plattformkerns sollte sie konsequent verfolgt werden und in der IT-Strategie des Bundes verankert werden.*

Ebenso müssen Beschlüsse und Empfehlungen des IT-Planungsrats mit interföderaler Relevanz konsequent auf Bundesebene umgesetzt werden. Beides erfordert klare Verantwortung und Vorbildfunktion des Bundes. Die Staatsminister:in für Digitale Transformation übernimmt hierzu die Aufgaben des IT-Rats, um eine stärkere Steuerung und die schnellere Umsetzung zentraler Beschlüsse zu ermöglichen.

## Bund zum Treiber der Verwaltungsdigitalisierung im föderalen Kontext machen

Bund und Länder arbeiten oft parallel und wenig abgestimmt an IT- und Digitalisierungsprojekten. Das führt zu hohen Kosten und mangelnder Interoperabilität.

*Die nächste Bundesregierung setzt sich für eine neue föderale Arbeitsteilung ein, die klare Verantwortlichkeiten und eine stärkere Zusammenarbeit zwischen Bund und Ländern ermöglicht. Eine langfristige Finanzierung der IT-Basiskomponenten<sup>2</sup> durch den Bund ist hierbei entscheidend.*

Ohne diese Finanzierung sind die Sicherheit digitaler Verwaltungsleistungen, die Effizienz staatlicher Prozesse und das Vertrauen der Gesellschaft in staatliches Handeln gefährdet. Als Vorbild für die Zuständigkeit für länderübergreifende Infrastrukturen dient das IT-Verbindungsnetz des Bundes. Diese neue föderale Arbeitsteilung sollte rechtlich abgesichert werden, gegebenenfalls mit einer Verfassungsänderung.

## Once-Only-Prinzip mit Registermodernisierung ermöglichen

In Deutschland laufen in der Regel die Bürger:innen und nicht die Daten. Veraltete Register erschweren die Entwicklung proaktiver, nutzerfreundlicher und digitaler Verwaltungsdienstleistungen.

*Nach dem Once-Only-Prinzip sollten Bürger:innen bei der Beantragung von Verwaltungsleistungen ihre Daten und Nachweise nur ein einziges Mal eingeben müssen. Bei allen weiteren Anträgen nutzen die Behörden die bereits vorhandenen Daten und Nachweise oder können Leistungen sogar proaktiv und antragslos erbringen. Die Registermodernisierung schafft die technischen Voraussetzungen für das Once-Only-Prinzip.*

Die Bundesregierung sollte auch die organisatorischen und rechtlichen Voraussetzungen für Once Only und proaktive Leistungen schaffen. Dazu gehören insbesondere die Angleichung der Rechtsbegriffe, die Unterstützung der Kommunen bei der Erhöhung der Datenqualität ihrer Register und die Definition von Prozessen für den Datenaustausch zwischen Behörden.

---

<sup>2</sup> Bei IT-Basiskomponenten handelt es sich um fachunabhängige, grundlegende technische Komponenten wie Zahlungsabwicklungen oder Benachrichtigungssysteme, entwickelt auf Basis aktueller IT-Sicherheits- und Architekturstandards.

## Mit neuer Förderpolitik digitale Transformation in die Fläche bringen

„Smart-City“ Programme des Bundes wirken bislang kaum in die Fläche und sind deswegen wenig effizient.

*Der starke Fokus auf die Förderung von „Innovationen“ schafft Anreize zur ständigen Neu- bzw. Parallelentwicklung schon bestehender Lösungen. Es gilt, direkte Anreize für die Verbreitung und Verstärkung von Bestehendem zu schaffen – und die Übernahme existierender Lösungen viel stärker zu fördern.*

Förderprogramme für Neuentwicklungen müssen deren erfolgreichen Transfer (etwa durch Dokumentation, Geschäftsmodelle) in den Fokus nehmen. Zusätzlich gilt es, Förderung ressortübergreifend auf die Standardisierung entwickelter Anwendungen sowie auf Vereinheitlichung der digitalen Infrastruktur in den Kommunen auszurichten. Dazu müssen die rechtlichen Handlungsspielräume des Bundes geklärt und, wo nötig, erweitert werden.

## Transformation demokratisch gestalten

### Staatliche Kommunikationsarbeit effizienter machen und Demokratievertrauen sichern

Wenn der Staat heute die Menschen für Demokratie gewinnen will, darf er mit ihnen nicht kommunizieren wie vor 30 Jahren.

*Statt der überkommenen Silos „Presse“, „Öffentlichkeitsarbeit“, „Bürgerdialog“ und „Internet“ (o. ä.) brauchen Ministerien und Behörden ein übergreifendes Team und eine einheitliche Kommunikationsstrategie mit klarem Ziel und Wirkmechanismus: um Menschen in jenen Medien zu erreichen, einzubinden und für die Demokratie zu gewinnen, die sie nutzen.*

Soziale Medien sind nicht nur für Zitatkacheln und Minister:innen-Fotos gedacht, sondern für echte Kommunikation mit Bürger:innen. Bei aller berechtigten Kritik an den bestehenden Plattformen, der wir uns anschließen: Wir dürfen sie nicht den Demokratiefeinden überlassen, bis bessere Alternativen bestehen. Das erfordert genügend Ressourcen – auch und gerade für Community Management, das zum Kern staatlicher Öffentlichkeitsarbeit gehört.



## Wirkungsvolle Digitalpolitik braucht Partizipation

Verwaltungsdigitalisierung gestaltet das Verhältnis von Staat und Gesellschaft. Bisher wird Digitalisierung in der Verwaltung aber vor allem aus Verwaltungslogik gedacht.

*Um eine digitale Verwaltung für alle zu gestalten, muss die Perspektive der Nutzenden – von Verwaltungsmitarbeitenden, Wirtschaft und Bürger:innen in verschiedenen Lebenslagen – in die Gestaltung einbezogen werden.*

Über die Verankerung von Wirkungsorientierung lässt sich das umsetzen. Wirkungsziele sollten gemeinsam mit Vertreter:innen aus den Zielgruppen entwickelt werden. Auch das Monitoring der Zielerreichung sollte partizipativ erfolgen.

Ansprechperson bei der Agora Digitale Transformation



**Yasmin Kirzeder**

Kommunikationsmanager:in

[presse@agoradigital.de](mailto:presse@agoradigital.de)