



 Policy Paper

## Reform wider die Verhältnisse

Wie der Start des Bundesministeriums für Digitales  
und Staatsmodernisierung gelingen kann

Autor:innen:

Dr. Julia Borggräfe, Metaplan Gesellschaft für Planung und Organisation mbH

Benedikt Göller, Agora Digitale Transformation



## Executive Summary

Mit dem Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung (BMDS) entsteht ein neues Ressort, das zwei zentrale Aufgaben verbindet: die strategische Steuerung der digitalen Transformation des Staates und die Modernisierung der Verwaltung. Damit es diesem doppelten Anspruch gerecht werden kann, müssen tragfähige Grundlagen in vier Handlungsfeldern geschaffen werden:

- 1. Die Organisation leistungsfähig aufbauen:** Das BMDS entsteht durch die Integration von Einheiten aus sechs bestehenden Ressorts – mit unterschiedlichen Kulturen, Aufgaben und Arbeitsweisen. Es muss in kürzester Zeit Strukturen, Prozesse und Führungskultur aufbauen, diese handlungsfähig machen und interne Stabilität sichern. Dafür braucht es klare Rollen, verbindliche Entscheidungswege und eine moderne, flexible Arbeitsorganisation. Die zentrale Abteilung Z sollte dabei nicht nur administrative Aufgaben erfüllen, sondern als Steuerungsinstanz für Organisationsentwicklung wirken. Um Talente zu gewinnen und zu halten, ist eine innovative Personalstrategie notwendig, die auf Vielfalt, Offenheit, funktionale Arbeitsmethoden und digitale Kompetenz setzt.
- 2. Zusammenarbeit strategisch ermöglichen:** Die Wirksamkeit des BMDS wird von der Qualität der Kooperation abhängen – intern, ressortübergreifend, föderal und mit externen Partnern. Diese Zusammenarbeit muss strukturell abgesichert und methodisch unterstützt werden. Dazu gehören klare Abstimmungsformate, gemeinsam getragene Zielbilder und Plattformlösungen. Im föderalen Kontext sollte das BMDS auf Co-Produktion und gemeinsame Verantwortung setzen. Externe Akteure – aus Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft – sind frühzeitig und strukturell in die Gestaltung einzubinden.
- 3. Strategische Steuerung wirkungsorientiert gestalten:** Statt fragmentierter Einzelmaßnahmen braucht es eine echte ressortübergreifende Digitalstrategie, die politische Zielbilder, operative Umsetzung und gesellschaftliche Wirkung verknüpft. Das BMDS sollte als strategischer Taktgeber wirken, während nachgeordnete Behörden und Beteiligungen die operative Umsetzung übernehmen. Eine klare Rollenverteilung, wirkungsorientierte Zielvereinbarungen und ein strukturiertes Portfoliomanagement sind dafür entscheidend. Der neue Zustimmungsvorbehalt bei wesentlichen IT-Ausgaben bietet zudem einen strategischen Hebel, der an übergeordnete Wirkungsziele gekoppelt werden sollte. Hierzu braucht es eine zügige Klärung.
- 4. Erwartungen klug managen, Fortschritt sichtbar machen:** Digitalisierung und Staatsmodernisierung erfordern langfristige Strukturen, aber auch kurzfristig sichtbare Erfolge. Das BMDS muss daher „Quick Wins“ mit strategischer Tiefenarbeit verbinden. Fortschritte sollten nicht nur an fertigen Produkten, sondern an spürbaren Wirkungen für Gesellschaft und Verwaltung gemessen werden. Eine transparente Kommunikation von Zuständigkeiten, Lernprozessen und Teilerfolgen ist zentral für das Entstehen von Vertrauen und politische Anschlussfähigkeit. Dabei ist zu beachten, dass das BMDS nicht im offenen Experimentierraum entsteht, sondern innerhalb eines bestehenden Systems aus rechtlichen Vorgaben, politischen Steuerungsprozessen und föderalen Abstimmungen. Diese Rahmenbedingungen verlangen von Beginn an Verbindlichkeit, Rechtskonformität und Anschlussfähigkeit gegenüber etablierten Strukturen. Gleichzeitig muss das BMDS über institutionelle Spielräume verfügen, um neue Formen des Arbeitens zu erproben, iterative Prozesse zuzulassen und organisationale Lernfähigkeit zu fördern. Die zentrale Herausforderung wird darin bestehen, eine stabile Governance und gezielte Innovation in einer leistungsfähigen Struktur miteinander zu verbinden.



## Danksagung

Vielen Dank an alle Vordenker:innen aus den Bundesministerien und der öffentlichen Verwaltung, die mit ihren klugen Hinweisen, Ideen und Vorschlägen in einem gemeinsamen Workshop dieses Papier ermöglicht haben. Ein besonderer Dank geht an unsere Kolleg:innen Jacqueline Radtke, Stefan Heumann, Yasmin Kirzeder, Vivien Benert und Florian TheiBing.

---

Agora Digitale Transformation gGmbH  
Krausenstraße 8  
10117 Berlin

T. +49(0)30 81 45 03 78 80  
[www.agoradigital.de](http://www.agoradigital.de)  
[info@agoradigital.de](mailto:info@agoradigital.de)

Ansprechperson:



Benedikt Göller  
[benedikt.goeller@agoradigital.de](mailto:benedikt.goeller@agoradigital.de)

Das Papier ist im Rahmen des Forschungsprojekts E-Valuate – Auf dem Weg zum lernenden Staat entstanden <https://www.agoradigital.de/projekte/e-valuate>

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Design: Jakub Stejskal | [www.jqb.me](http://www.jqb.me), Make Studio | [www.make-studio.net](http://www.make-studio.net)  
Layout: [Agora Digitale Transformation](#), Jakub Stejskal | [www.jqb.me](http://www.jqb.me)



Dieser Beitrag unterliegt einer CreativeCommons-Lizenz (CC BY-SA). Die Vervielfältigung, Verbreitung und Veröffentlichung, Veränderung oder Übersetzung von Inhalten der Agora Digitale Transformation, die mit der Lizenz „CC BY-SA“ gekennzeichnet sind, sowie die Erstellung daraus abgeleiteter Produkte sind unter den Bedingungen „Namensnennung“ und „Weiterverwendung unter gleicher Lizenz“ gestattet. Ausführliche Informationen zu den Lizenzbedingungen finden Sie hier: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Juni 2025 | [DOI 10.5281/zenodo.15674055](https://doi.org/10.5281/zenodo.15674055)



## Inhalt

1	Einleitung.....	4
2	Organisation als Auftrag – wie das BMDS leistungsfähig und zukunftsfest wird .....	5
	2.1 Worum geht es? .....	5
	2.2 Wie könnte es gehen?.....	5
3	Zusammenarbeit produktiv gestalten.....	7
	3.1 Worum geht es? .....	7
	3.2 Wie könnte es gehen?.....	8
4	Strategische Steuerung und fachliche Umsetzung – zielgerichtet, messbar, wirksam.....	10
	4.1 Worum geht es? .....	10
	4.2 Wie könnte es gehen?.....	11
5	Erwartungen realistisch managen – Fortschritt sichtbar machen, ohne zu überfordern ....	13
	5.1 Worum geht es? .....	13
	5.2 Wie könnte es gehen?.....	13
6	Ein Roadmap-Vorschlag für die ersten sechs Monate .....	14
7	Literatur und Quellen.....	18



# 1 Einleitung

Mit dem Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung (BMDS) entsteht ein neues Ressort mit einem doppelten Anspruch: Es soll die digitale Transformation des Staates strategisch vorantreiben und gleichzeitig Impulse für eine moderne, leistungsfähige Verwaltung setzen – und dabei selbst als Vorbild wirken. Dieser Anspruch trifft auf anspruchsvolle strukturelle Voraussetzungen und ein komplexes institutionelles Umfeld. Damit das BMDS seine Rolle wirksam ausfüllen kann, braucht es tragfähige Grundlagen in vier zentralen Handlungsbereichen.

Das neue Haus muss sich zunächst **als Organisation handlungsfähig aufstellen**: mit klaren Rollen, abgestimmten Prozessen, geeigneten Strukturen und einer professionellen Führungskultur, die Orientierung gibt und Zusammenarbeit ermöglicht - auch unter hohem Zeit- und Erwartungsdruck.

Gleichzeitig ist das BMDS darauf angewiesen, **produktive Zusammenarbeit** innerhalb des Hauses, zwischen den Ressorts, mit Ländern und Kommunen sowie mit externen Partnern zu ermöglichen. Diese Zusammenarbeit darf kein Zufallsprodukt sein, sondern muss strukturell verankert, methodisch gestützt und auf gemeinsame Ziele ausgerichtet sein.

Darüber hinaus gilt es, **strategische Steuerungsfähigkeit** aufzubauen: Politische Zielbilder, gesellschaftliche Wirkung und operative Umsetzung müssen systematisch miteinander verknüpft werden – verbunden mit klaren Rollenverteilungen und einer Steuerungsarchitektur, die Orientierung gibt, ohne operative Flexibilität zu blockieren. Und nicht zuletzt braucht es ein **realistisches Erwartungsmanagement**: Fortschritt muss sichtbar gemacht werden ohne falsche Versprechungen: als kontinuierlicher Prozess, der institutionelle Lernfähigkeit stärkt und politische Anschlussfähigkeit sichert.

Der Aufbau des BMDS ist damit mehr als eine organisatorische Neugründung. Er ist ein Lackmustest für die Fähigkeit des Staates, sich selbst wirkungsorientiert zu organisieren – unter realen Bedingungen, mit begrenzten Ressourcen, aber klarem Gestaltungsanspruch.

Um aus den Puzzleteilen ein funktionierendes Ganzes zu schaffen, braucht es mehr als Organigramme: Es braucht eine gemeinsame Vision, ein „Wir“, das Orientierung gibt und Zusammenarbeit stärkt. Die häufig gezogene Parallele zu einem Start-up greift dabei zu kurz, auch wenn die Idee dahinter nachvollziehbar ist: Ein Ministerium operiert nicht im kreativen Freiraum, sondern in einem dichten Netz aus rechtlichen Vorgaben, politischen Erwartungen und föderalen Abstimmungsprozessen. Die eigentliche Herausforderung besteht daher nicht im Tempo des Aufbaus, sondern in der Fähigkeit, unter komplexen Rahmenbedingungen eine handlungsfähige, strategisch ausgerichtete, lern- und anschlussfähige Organisation zu entwickeln.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Dieses Papier erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit aller Herausforderungen. Die Autor:innen sind nicht Teil der Aufbaustäbe des BMDS und auf öffentlich verfügbare Informationen angewiesen. Die Herausforderungen und Lösungsvorschläge wurden zu großen Teilen in einem gemeinsamen Workshop mit Vordenker:innen aus verschiedenen Bundesministerien und aus der öffentlichen Verwaltung im Mai 2025 entwickelt.



## 2 Organisation als Auftrag – wie das BMDS leistungsfähig und zukunftsfest wird

### 2.1 Worum geht es?

Der Aufbau des BMDS erfolgt nicht auf der grünen Wiese, sondern im Zuge eines komplexen Integrationsprozesses und vor dem Hintergrund von Ressourcen, die angesichts der angestrebten Haushaltskonsolidierung besonders unter Druck stehen<sup>2</sup>. Aus sechs bestehenden Ressorts werden unterschiedlich geprägte Einheiten mit teils überlappenden Aufgaben, divergierenden Arbeitsweisen und gewachsenen Hauskulturen zusammengeführt. Ein gemeinsames Selbstverständnis fehlt bislang ebenso wie funktionierende Prozesse, klare Rollenverteilungen und verlässliche Schnittstellen.

Gleichzeitig muss das neue Haus seine eigene Infrastruktur erst noch schaffen – und das unter hohem Zeitdruck. Die zentrale Abteilung Z, die für Organisation, Haushalt, Personal und digitale Grundausstattung zuständig ist, muss erst einmal aufgebaut werden, während gleichzeitig die operative Leistungsfähigkeit des Hauses erwartet wird. Unklarheiten in Fragen der Ressourcenausstattung, der Verwaltungsvereinbarungen mit abgebenden Ressorts, der Aufgabenverteilung und der IT-Anbindung verschärfen den Druck zusätzlich.

Zugleich steht das BMDS im politischen und öffentlichen Fokus: Es soll früh sichtbare Erfolge liefern, ressortübergreifende Steuerungswirkung entfalten und neue Kooperationsformate etablieren. Der politische Anspruch kollidiert dabei mit der Realität anspruchsvoller Startbedingungen. Der Aufbau des BMDS ist kein Standard-Organisationsprojekt, sondern ein institutioneller Stresstest unter Echtzeitbedingungen – bei dem strategische Klarheit, interne Stabilität und externe Anschlussfähigkeit gleichzeitig entstehen müssen.

### 2.2 Wie könnte es gehen?

Der Aufbau einer schlagkräftigen Organisation erfordert klare Zuständigkeiten, stabile Entscheidungswege und eine funktionale Arbeitsteilung. Das BMDS muss von Beginn an Strukturen schaffen, die Reaktionsfähigkeit, Verantwortlichkeit und Zusammenarbeit ermöglichen – mit klaren Mandaten, verbindlichen Prozessen und einer gelebten Feedback- und Eskalationskultur. Handlungsfähigkeit entsteht nicht durch Organigramme, sondern durch funktionale Struktur und gelebte Praxis innerhalb tauglicher Rahmenbedingungen.

#### **Strukturen, Rollen und Verantwortung verbindlich klären**

Im BMDS treffen Einheiten mit unterschiedlicher Herkunft aufeinander – mit teils widersprüchlichen Selbstbildern. Umso wichtiger ist die verbindliche Klärung von Aufgaben, Prozessen, Rollen und Zuständigkeiten der Organisationseinheiten. Wer trifft welche Entscheidungen? Wer trägt welche Verantwortung? Wo werden die Entscheidungen getroffen? Und wo verlaufen die Grenzen zwischen Strategie, Fachlichkeit und operativer Umsetzung? Ein tragfähiges Rollenmodell

---

<sup>2</sup> Der Koalitionsvertrag verpflichtet die Ressorts zwar nicht zu pauschalen Einsparquoten, fordert jedoch substanzielle Beiträge zum Bürokratieabbau und zur Effizienzsteigerung, insbesondere durch die Reduktion des Erfüllungsaufwands.



schaft Orientierung, beugt Reibung vor und ermöglicht echtes Zusammenspiel – innerhalb des Hauses wie in der Abstimmung mit anderen Ressorts. Wichtig ist, dabei die verschiedenen und zum Teil konfliktären Interessen diskursiv einzubinden und zu verhandeln – nur so entsteht gemeinsame Akzeptanz für veränderte Rollen und Zuständigkeiten.

### **Kultur ermöglichen – nicht verordnen**

Die Verhältnisse prägen das Verhalten: eine Organisationskultur ist keine Entscheidungsprämisse, sondern das Ergebnis des Umgangs mit den jeweiligen Rahmenbedingungen. Wer kooperative, lernbereite und verantwortungsvolle Zusammenarbeit will, muss dafür die richtigen Strukturen schaffen. Transparente Kommunikation, echte Beteiligung und regelmäßige Reflexion können dabei unterstützen, ebenso Formate wie Town Halls, Retrospektiven oder kollegiale Beratung.

### **Flexibilität absichern, iteratives Vorgehen ermöglichen**

Effizienz braucht klare Zuständigkeiten und flexible Formate. Projektbezogene Teams, ressortübergreifende Steuerungskreise und temporäre Task Forces müssen organisatorisch und rechtlich abgesichert werden. Dafür ist insbesondere eine entsprechende Ausgestaltung der eigenen Geschäftsordnung des BMDS erforderlich. Sie muss gezielt Raum für innovative Arbeitsweisen schaffen – etwa für interdisziplinäre Teamstrukturen, flache Entscheidungswege und flexible Verantwortungsverteilung. Auch iteratives Vorgehen – also schrittweises Arbeiten mit kontinuierlichem Lernen und Nachjustieren – muss ausdrücklich ermöglicht und strukturell unterstützt werden. Denn Flexibilität im ministeriellen Rahmen funktioniert nur, wenn sie formal legitimiert, organisatorisch eingebettet und kulturell akzeptiert ist.

Gleichzeitig gilt es, die Spielräume der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesregierung (GGO) konsequent zu nutzen, um flexible Zusammenarbeit zu ermöglichen und effektiv zu gestalten. Wo bestehende Regelungen an ihre Grenzen stoßen – etwa bei Mandattiefe, Agilitätsanforderungen oder digital gestützter Abstimmung –, sollte die GGO weiterentwickelt werden, um moderne Koordinationsformen stärker strukturell zu verankern.

Ein Beispiel für flexiblen Personaleinsatz sind die „Flexi-Teams“ im ehemaligen Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV), des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS)<sup>3</sup> oder des Bundesministeriums des Innern (BMI). Sie zeigen, wie bereits jetzt flexibel auf variierende personelle Bedarfe reagiert werden kann.

### **Rolle und Aufbau der Abteilung Z**

Eine Schlüsselrolle beim Aufbau der Organisation kommt der Abteilung Z zu, die als zentrale Steuerungsinstanz für Organisation, Personal und Haushalt vollständig neu aufgebaut werden muss. Sie sollte nicht nur für die operativen Grundfunktionen zuständig sein, sondern auch die Governance-Rolle für die Organisationsentwicklung übernehmen dürfen: also verbindliche Standards setzen, Entwicklungsprozesse koordinieren und die kontinuierliche Anpassung der internen Strukturen und Arbeitsweisen begleiten. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, muss die Abteilung Z frühzeitig mit entsprechenden Kompetenzen, Ressourcen und methodischem Know-how ausgestattet werden – strategisch wie operativ.

---

<sup>3</sup> Homepage BMAS [27.05.25]



### **Standardisierung mit Eigenverantwortung verbinden**

Stabile Prozesse dürfen nicht zu starren Abläufen führen. Es braucht standardisierte, wiederverwendbare Bausteine (z.B. in Form von Plattformdiensten, Templates oder rechtlichen Mustern), die gleichzeitig Freiräume für dezentrales Handeln und Entscheiden lassen.

### **Talente gewinnen, Führung neu denken – Personalstrategie für den digitalen Staat**

Die Leistungsfähigkeit des BMDS wird maßgeblich davon abhängen, ob es gelingt, die richtigen Köpfe zu gewinnen, zu halten und zu befähigen. Dafür braucht es mehr als klassische Personalpolitik: Gesucht werden Fachkräfte mit Digitalisierungskompetenz, strategischer Gestaltungskraft und kooperativem Führungsstil und zwar nicht nur im Fachbereich, sondern bis in die Führungsetagen hinein.

Das BMDS sollte Vorreiter für eine moderne, offene Verwaltungskultur sein: mit durchlässigen Karrierewegen, attraktiven Einstiegsmöglichkeiten für Quereinsteiger, flexiblen Arbeitsmodellen und leistungsfähiger technischer Ausstattung. Perspektivvielfalt und externe Expertise – etwa über Programme wie *work4Germany*<sup>4</sup> – müssen gezielt eingebunden werden. Auch das Netzwerk der agilen Coaches aus den verschiedenen Ministerien sollte nicht nur punktuell genutzt, sondern nachhaltig strukturell eingebunden werden.

Den Führungskräften des BMDS wird ebenfalls eine entscheidende Rolle im Aufbau zukommen: in der Latenz der Transformation müssen sie Räume schaffen, Orientierung geben und effektive Zusammenarbeit ermöglichen. Das BMDS muss professionelle Führung sicherstellen: über transparente Auswahlverfahren, gezielte Kompetenzentwicklung und die aktive Förderung einer Kultur, die auf Offenheit, Vertrauen und Verantwortung beruht. Hier gilt es, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Und: wer im BMDS arbeitet, sollte nicht nur über digitale Transformation sprechen – sondern sie auch im eigenen Arbeitsumfeld erleben.

## **3 Zusammenarbeit produktiv gestalten**

### **3.1 Worum geht es?**

Die Modernisierung und Digitalisierung des Staates ist eine gemeinsame Aufgabe aller Ressorts. In der bestehenden Verwaltungsrealität fehlt es häufig an gut funktionierender Zusammenarbeit. Die Zuständigkeiten in der Bundesverwaltung sind stark segmentiert, ressortübergreifende Abstimmungen oft langwierig und ineffizient. Es fehlt an klaren Verfahren, geteilten Zielbildern und tragfähigen Kooperationsformaten, die effektives Arbeiten ermöglichen. Statt gemeinsamer Steuerung dominieren Projektlogiken, die vor allem auf die Einzelleistung und hierarchischen Entscheidungsprozesse der Ressorts ausgerichtet sind. Die Folge: Brüche in der Umsetzung, inkonsistente Nutzererfahrungen und Ressourcen, die nicht gebündelt, sondern parallel eingesetzt werden.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Homepage DigitalService [27.05.25]

<sup>5</sup> Borggräfe et al., 2024



Auch die föderale Zusammenarbeit ist herausgefordert: Die Beteiligung von Ländern und Kommunen wird entscheidend für eine Wirksamkeit des BMDS sein – nicht zuletzt, weil viele Leistungen dort umgesetzt werden. Doch bislang ist diese Zusammenarbeit häufig auf Einzelvorhaben oder Fördermechanismen beschränkt. Ein gemeinsames, strategisch abgestimmtes Vorgehen mit klar verteilten Rollen existiert kaum. Statt eines koordinierten Vorgehens entsteht oft ein Flickenteppich technischer, organisatorischer und rechtlicher Lösungen – zu Lasten von Wirksamkeit und Nachnutzung.

Zusätzlich wächst der Kreis externer Anspruchsgruppen. Zivilgesellschaftliche Organisationen, Unternehmen oder wissenschaftliche Einrichtungen bringen wichtige Perspektiven und Expertise in die digitale Staatsmodernisierung ein. Doch ihre Beteiligung bleibt oft punktuell oder informell – statt strukturell verankert. Gerade bei Fragen wie digitaler Teilhabe, Datenpolitik oder Infrastrukturstandards wäre eine systematisch eingebundene Zusammenarbeit zentral für Legitimität, Qualität und Innovation. Dabei gilt die Notwendigkeit des Perspektivwechsels auch für die externen Akteur:innen: ihre Impulse werden nur wirksam werden können, wenn sie die Anschlussfähigkeit an die Organisations- und Umweltrealitäten des BMDS herstellen.

## 3.2 Wie könnte es gehen?

### **Zusammenarbeit im eigenen Haus ermöglichen**

Die Grundlage jeder externen Kooperationsfähigkeit ist eine funktionierende interne Zusammenarbeit. Im BMDS selbst treffen Einheiten mit unterschiedlichen Verwaltungskulturen, Rollenbildern und Arbeitsweisen aufeinander. Um daraus ein integriertes Ganzes zu formen, braucht es gezielte Formate für bereichsübergreifenden Austausch, Rollenklärung, und gemeinsames Lernen um Sinne eines iterativen Entwicklungsprozesses.

Regelmäßige bereichsübergreifende Stand-ups, Retrospektiven, temporäre Projekträume und kollegiale Beratung können helfen, Brücken zu bauen und Silos zu vermeiden. Entscheidend ist, dass Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten nicht vom Zufall abhängt oder in die klassische Zuständigkeitslogik abdriftet, sondern strukturell unterstützt wird – etwa durch ein professionelles Wissensmanagement, Standards in der Projektarbeit, gemeinsame Plattformen und eine digitale Arbeitsumgebung, die effektives Zusammenarbeiten ermöglicht.

### **Zusammenarbeit zwischen Ressorts strukturell verankern**

Das BMDS muss ressortübergreifende Zusammenarbeit nicht nur einfordern, sondern auch ermöglichen. Bisherige Formate wie Staatssekretärsrunden oder Ad-hoc-Arbeitsgruppen reichen nicht aus, um die komplexen Abstimmungsbedarfe in der Digitalpolitik und Staatsmodernisierung zu bewältigen. Es braucht strukturierte Kooperationsformate mit klaren Mandaten, verbindlichen Zeitplänen und abgestimmten Zielbildern, so dass das Ergebnis nicht der kleinste gemeinsame Nenner, sondern ein konkret umsetzbares, wirkungsorientiertes Ergebnis mit echtem Mehrwert darstellt.

Ressortübergreifende Steuerungsgremien, abgestimmte Projektverantwortungen, effiziente Entscheidungswege und gemeinsam genutzte Plattformlösungen (z. B. im Bereich IT-Infrastruktur oder Rechtssetzung) können helfen, voneinander abhängige Prozesse koordiniert zu gestalten.



Gleichzeitig sollte das BMDS nicht primär als Kontrollinstanz auftreten, sondern als Ermöglicher: durch methodische Beratung, fachliche Unterstützung und operative Hilfe dort, wo Ressourcen fehlen.

Objectives and Key Results (OKR) als Steuerungsinstrument sind dabei ein wirksamer Steuerungsansatz. Dieser wird bereits vom Cyber Innovation Hub der Bundeswehr und im ehemaligen BMUV erfolgreich praktiziert<sup>6</sup>. Standardisierung und Agilität müssen dabei kein Widerspruch sein: Mit klaren Leitplanken und Freiräumen für eigenverantwortliches Handeln und Entscheiden lässt sich beides verbinden. Formate wie das *Forum OKR*, die *Community Wirkungsorientierte Verwaltung* oder das *Netzwerk der agilen Coaches*<sup>7</sup> schaffen Gelegenheiten zum ressortübergreifenden Lernen, Teilen und Weiterentwickeln – nicht als Ausnahme, sondern als strukturell verankerte Praxis.

### **Föderale Partnerschaften aktiv gestalten**

Das BMDS sollte von Anfang an auf föderale Ko-Produktion setzen – nicht nur durch Abstimmung in Gremien, sondern durch gemeinsame Projekte mit verbindlichen Standards, Plattformen und Communities. Der Bund kann hier nicht allein steuern, aber er kann ermöglichen: durch technische Infrastruktur, offene Schnittstellen, skalierbare Lösungen, Förderinstrumente, die auf Nutzerorientierung basieren – und durch eine gute Moderation der Diskurse. Dialogformate, in denen Bund, Länder und Kommunen regelmäßig gemeinsam planen, priorisieren und auswerten, sollten strukturell etabliert werden. Es geht dabei nicht um Durchgriff, sondern um gemeinsame Verantwortung. Nur wenn Länder und Kommunen das BMDS nicht als Überbau, sondern als Partner erleben, kann nachhaltige Zusammenarbeit entstehen.

### **Externe Perspektiven co-kreativ einbinden**

Digitale Staatsmodernisierung ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Externe Akteure – aus Zivilgesellschaft, Wissenschaft, Wirtschaft – dürfen dabei nicht nur angehört, sondern müssen frühzeitig und strukturell an der Gestaltung beteiligt werden. Es braucht co-kreative Formate, in denen gemeinsam gedacht, entschieden und umgesetzt wird.

Das BMDS sollte dafür Räume schaffen: etwa themenspezifische „Public Digital Labs“, offene Entwicklungsteams oder agile Panels zu Schlüsselthemen wie KI, Dateninfrastruktur oder digitale Teilhabe. Auch Programme wie *work4Germany* oder Community-basierte Pilotprojekte können gezielt genutzt werden, um externes Know-how dauerhaft einzubinden.

---

<sup>6</sup> Homepage Forum OKR [27.05.25]

<sup>7</sup> Homepage BMAS [27.05.25]



## 4 Strategische Steuerung und fachliche Umsetzung – zielgerichtet, messbar, wirksam

### 4.1 Worum geht es?

Die digitale Transformation gelingt nur im Zusammenspiel vieler Akteure: Bund, Länder, nachgeordnete Behörden bzw. Organisationseinheiten. Beteiligungsgesellschaften des Bundes und operative Umsetzungseinheiten leisten bereits heute zentrale Beiträge. Die Trennung zwischen Ministerium und Umsetzung ist bislang oft unscharf. Zuständigkeiten und Aufsichtsstrukturen sind historisch gewachsen und organisatorisch häufig getrennt – etwa zwischen Fach- und Rechtsaufsicht. Die Vielzahl von Aktivitäten wird bislang wenig koordiniert und in Verbindung gesetzt. Was fehlt, ist eine gemeinsame strategische Klammer, die Einzelmaßnahmen in eine kohärente Gesamtentwicklung überführt.

Zwar existieren zahlreiche Programme, Strategiepapiere und Projektinitiativen – doch sie stehen häufig nebeneinander, statt systematisch auf gemeinsame Wirkungsziele einzuzahlen. Es gibt bislang keine ressortübergreifende Digitalstrategie, Szenarien aufzeigt, politische Prioritäten, Zuständigkeiten und Zielkonflikte koordiniert – und die als handlungsleitender Rahmen für operative Entscheidungen dient. Auch das Verhältnis von Strategie und Umsetzung ist häufig unklar geregelt: Zuständigkeiten, Steuerungskompetenzen und Aufsichtsstrukturen zwischen Ministerium, nachgeordneten Behörden und Beteiligungen sind historisch gewachsen – aber nicht strategisch justiert worden<sup>8</sup>.

Politisches Verwaltungshandeln wird bislang vor allem über Aktivitäten und Output bewertet – etwa die Zahl der gestarteten Vorhaben oder veröffentlichten Konzepte. Zahlreiche umfangreiche und komplexe Digitalprojekte der Bundesregierung befinden sich aktuell in Umsetzung und werden voraussichtlich im BMDS gebündelt (OZG 2.0<sup>9</sup>, Registermodernisierung<sup>10</sup>, EUDIWallet und Digitale Identitäten<sup>11</sup>, IT-Konsolidierung des Bundes<sup>12</sup>, etc.). Einheitliche Standards, verbindliche Rahmenbedingungen, effektive Entscheidungsprozesse und klar definierte Abläufe für das Management solcher Digitalprojekte sind bislang allerdings nicht ressortübergreifend etabliert. Die Folge ist eine fragmentierte Projektlandschaft mit inkonsistenten Zielen und geringer Umsetzungskraft der Projekte<sup>13</sup>.

Ob Vorhaben tatsächlich zu spürbaren Verbesserungen für Bürger:innen, Wirtschaft oder Verwaltung führen, bleibt oft unbeantwortet. Wirkungsziele, die genau solche Verbesserungen beschreiben und überprüfbar machen, fehlen in vielen Fällen.

Ein zusätzlicher struktureller Engpass ergibt sich aus der derzeitigen Trennung von politischer Verantwortung und Budgethoheit. In vielen Fällen liegt die operative Umsetzungsverantwortung

---

<sup>8</sup> Göller, 2024

<sup>9</sup> Homepage Onlinezugangsgesetz OZG [27.05.25]

<sup>10</sup> Homepage Registermodernisierung [27.05.25]

<sup>11</sup> Homepage Digitale Identitäten [27.05.25]

<sup>12</sup> Homepage IT-Konsolidierung Bund [27.05.25]

<sup>13</sup> Borggräfe et al., 2024



bei Behörden oder Beteiligungen – ohne dass strategische Steuerungsimpulse des Ministeriums durch klare finanzielle Anreizstrukturen flankiert sind.

Nicht zuletzt fehlt es an einem systematischen Überblick über den Stand und die Wirkung laufender Maßnahmen. Ohne ein strukturiertes Portfoliomanagement bleiben Synergien ungenutzt, Risiken werden zu spät erkannt und Fortschritte sind kaum kommunizierbar – nach innen wie nach außen.

## 4.2 Wie könnte es gehen?

### **Eine gemeinsame Strategie formulieren, Wirkungsorientierung etablieren**

Das BMDS sollte gemeinsam mit dem Bundeskanzleramt und den Ressorts eine integrierte, ressortübergreifende Digitalstrategie entwickeln, die klare politische Zielsetzungen, gesellschaftliche Wirkungsziele und operative Maßnahmen systematisch miteinander verknüpft<sup>14</sup>. Diese Strategie muss an den Zielgruppen der Bundesregierung ausgerichtet sein, also den Bürgerinnen und Bürger, der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung. Sie muss verbindlich priorisieren, Zuständigkeiten klären und eine gemeinsame verbindliche Richtung für alle Umsetzungspartner vorgeben – im Bund ebenso wie in den Ländern, nachgeordneten Behörden und Beteiligungen. Strategie darf kein Sammeldokument sein, sondern muss als handlungsleitendes Führungsinstrument wirken – mit Fokus auf Umsetzung, klarer Governance, kontinuierlicher Fortschreibung und strategischer Kommunikation. Wichtig ist, dass in der Rahmensetzung die Operationalisierung in Maßnahmen bereits mitgedacht wird. Sonst scheitert die Umsetzung am falschen Rahmen.

Maßnahmen sollten künftig nicht nur anhand ihres Outputs, sondern vorrangig anhand ihrer Wirkung für die Menschen bewertet werden. Dafür braucht es Wirkungsziele, die gesellschaftlich relevante Verbesserungen für klar benannte Zielgruppen beschreiben, zeitlich terminiert und mit geeigneten Indikatoren überprüfbar sind. Sie bilden die Grundlage für Prioritätensetzung, Zielvereinbarungen und Rechenschaft – und machen Fortschritt sichtbar.

### **Rollen klären – das Verhältnis zwischen BMDS und nachgeordnetem Bereich neu justieren**

Strategische Steuerung braucht eine geteilte Wirkungslogik über Ressorts, Ebenen und Umsetzungsakteure hinweg. Das BMDS sollte mit seinen Partnern im Bund und in den Ländern ein gemeinsames Zielverständnis etablieren: Wer trägt welchen Beitrag zur Zielerreichung bei? Welche Standards gelten verbindlich? Wo entstehen Synergien, wo Spannungen? Eine neue Form der Fortschrittskommunikation, die nicht nur Erfolge, sondern auch Lernprozesse, Zwischenstände und damit eine iterative Weiterentwicklung sichtbar macht, kann Vertrauen schaffen und kollektive Verantwortung fördern.

Auf einer solchen Grundlage braucht es eine klare und institutionell abgesicherte Arbeitsteilung zwischen dem BMDS und den operativen Umsetzungseinheiten des Bundes. Damit das BMDS seine Rolle als strategischer Taktgeber der digitalen Transformation und Staatsmodernisierung wirksam ausfüllen kann, braucht es eine klare und verbindliche Arbeitsteilung zwischen Ministerium und nachgeordnetem Bereich. Wirkungsziele sollten frühzeitig in Zielvereinbarungen mit nachgeordneten Behörden und Beteiligungen überführt werden. Im BMUV wird das mit den

<sup>14</sup> Göller, 2025



jährlichen Ressortstrategiegespräche bereits teilweise praktiziert. Ein strukturiertes, ressortübergreifendes Portfoliomanagement ermöglicht Transparenz über laufende Vorhaben, Abhängigkeiten, Fortschritte und Risiken. Eine solche Steuerung hilft, Doppelarbeit zu vermeiden, Ressourcen gezielter einzusetzen und politische Steuerung effizienter zu machen. Regelmäßige Reviewformate – sowohl auf Fach- als auch auf Leitungsebene – machen aus Berichtspflichten Lerngelegenheiten.

Die strategische Steuerung – also Zieldefinition, Prioritätensetzung, Rahmensetzung und Erfolgsmessung – liegt beim BMDS. Die operative Umsetzung – Entwicklung, Betrieb und Ausgestaltung digitaler Lösungen – erfolgt in nachgeordneten Behörden und bundeseigenen Beteiligungen wie dem ITZ Bund, BSI oder der DigitalService GmbH des Bundes. Diese Trennung ist bislang oft unscharf. Zuständigkeiten und Aufsichtsstrukturen sind historisch gewachsen und organisatorisch häufig getrennt – etwa zwischen Fach- und Rechtsaufsicht. Für das BMDS gilt es daher, eine konsistente Steuerungsarchitektur zu etablieren, die strategische Verantwortung stärkt, ohne operative Agilität zu behindern. Dazu gehören klare Schnittstellen, transparente Prozesse und eine Bündelung der Aufsichtsfunktion. Nur wenn das Verhältnis zwischen politischer Steuerung und fachlich-operativer Verantwortung institutionell geklärt ist, lassen sich Reibungsverluste minimieren, Doppelstrukturen vermeiden und ein kohärentes digitales Gesamtbild des Bundes schaffen.<sup>15 16</sup>

### **Zustimmungsvorbehalt bei Budgetentscheidungen nutzen**

Mit dem im Mai veröffentlichten Organisationserlass der Bundesregierung verankerten Zustimmungsvorbehalt für „wesentliche IT-Ausgaben“ steht dem BMDS ein strategischer Hebel zur Verfügung, um finanzielle Entscheidungen an übergreifende Wirkungsziele und strategische Prioritäten zu koppeln<sup>16</sup>. Damit dieser Hebel Wirkung entfaltet, muss seine Anwendung klar geregelt, transparent kommuniziert und mit der Strategie und dem Portfoliomanagement verzahnt werden. Nur so wird sichergestellt, dass Budgetentscheidungen nicht fragmentiert, sondern im Sinne eines gemeinsamen digitalen Zielbilds getroffen werden.

Angesichts eines erwarteten Haushaltsvolumens von rund 10,5 Mrd. Euro jährlich und möglicher zusätzlicher Mittel aus dem Digitalinfrastruktur-Sondervermögen ist eine wirkungsorientierte Mittelverwendung umso relevanter - und ganz sicher im Interesse der Steuerzahler:innen.<sup>17</sup>

Entscheidend wird dabei sein, was als „wesentlich“ gilt. Eine rein monetäre Schwelle greift zu kurz – auch kleinere Vorhaben können hohe strategische Relevanz haben. Es braucht eine abgestimmte Definition, die qualitative Kriterien berücksichtigt: etwa gesellschaftliche Reichweite, ressortübergreifende Bedeutung, sicherheitsrelevante Aspekte oder Potenzial für Nachnutzung. Entscheidungsprozesse sollten nachvollziehbar, zeitnah und mit klaren Zuständigkeiten gestaltet sein.

---

<sup>15</sup> Heumann et al., 2025

<sup>16</sup> Borggräfe et al., 2024

<sup>17</sup> Die Berechnung basiert auf der [Analyse des Digitalhaushalts](#) der ADT und des ZEW für das Jahr 2024. Detaillierte Informationen zur Berechnung finden sich in der Originalstudie. Basierend auf dem Organisationserlass und der Themenbeschreibung des BMDS wurden alle Positionen aus den Kategorien „digitale Infrastruktur“ (ohne Verkehr) und „digitale Verwaltung“ berücksichtigt. Zusätzlich werden alle Positionen berücksichtigt, die einen der vorab definierten Suchbegriffe enthalten und in eine Kategorie fallen, die in der Verantwortung des BMDS liegen wird. Das heißt die Kategorien „digitale Kultur“, „Forschung und Innovation“, „Gesundheitswesen“ und „Bundeswehr“ werden in der Berechnung nicht berücksichtigt



## 5 Erwartungen realistisch managen – Fortschritt sichtbar machen, ohne zu überfordern

### 5.1 Worum geht es?

Die digitale Transformation und die Staatsmodernisierung sind gesellschaftlich besonders relevante und gleichzeitig dringliche Reformvorhaben – und stehen daher besonders im Fokus öffentlicher, medialer und politischer Aufmerksamkeit. Doch der Wunsch nach schnellen Erfolgen steht oft im Widerspruch zu den Realitäten institutioneller Entwicklung: Struktur- sowie Personal- aufbau, die Klärung von Prozess- und Zuständigkeitsfragen sowie das Etablieren einer wirkungsorientierten Steuerung brauchen Zeit, Klarheit und kontinuierliche Weiterentwicklung. Gleichzeitig fehlen derzeit vielfach die strukturellen, personellen und organisatorischen Voraussetzungen, um dem hohen Anspruch gerecht zu werden.<sup>18</sup> Häufig prägen jedoch kurzfristige politische Taktungen – wie etwa die Erwartung schneller „100-Tage-Erfolge“ – die Wahrnehmung von Politik. Dabei lassen sich gerade strukturelle und organisatorische Fortschritte selten auf Anhieb sichtbar machen – obwohl sie für nachhaltige Wirkung zentral sind.

Zugleich fehlt es oft an einem gemeinsamen Verständnis davon, was Fortschritt überhaupt bedeutet: Ist ein Projekt erfolgreich, wenn es umgesetzt wurde? Wenn es genutzt wird? Oder wenn es einen nachweisbaren Vorteil für die Nutzer:innen erzeugt? Ohne eine geteilte Wirkungslogik – wie sie oben beschrieben ist bleibt unklar, woran sich Digitalpolitik messen lassen sollte. Das erschwert sowohl die politische Kommunikation als auch die Steuerung über Ressortgrenzen hinweg.

Der Umgang mit diesen Spannungen entscheidet wesentlich über die Legitimität und Handlungsfähigkeit des BMDS. Erwartungsmanagement ist dabei keine PR-Aufgabe, sondern ein strategisches Führungsinstrument: Es geht darum, politische Anschlussfähigkeit zu wahren, ohne falsche Versprechungen zu machen – und Fortschritt so sichtbar zu machen, dass er sowohl intern als auch extern als glaubwürdig und relevant wahrgenommen wird.

### 5.2 Wie könnte es gehen?

#### **Tempo und Tiefenarbeit ausbalancieren**

Das BMDS sollte früh vermitteln, dass digitale Transformation und Staatsmodernisierung kein Sprint sind – sondern ein kontinuierlicher Lern- und Entwicklungsprozess. Gleichzeitig braucht es sichtbare Signale, die den politischen Willen zur Veränderung unterstreichen. Deshalb gilt es, gezielt auch solche Maßnahmen zu identifizieren, die kurzfristig spürbare Wirkung entfalten – etwa durch konkrete Entlastungen, funktionierende Prototypen oder pragmatische Verfahrensvereinfachungen. Solche „Quick Wins“ schaffen Glaubwürdigkeit und ermöglichen politische Luft zum Atmen – ohne den Fokus auf die strukturellen Veränderungen zu verlieren.

---

<sup>18</sup> Schuppan et al., 2025



### **Fortschritt sichtbar machen – auch im Prozess**

Erwartungsmanagement heißt auch: den Weg dokumentieren, nicht nur das Ergebnis. Das BMDS sollte transparente Fortschrittskommunikation etablieren, die nicht allein auf fertige Produkte fokussiert, sondern auch Etappen, Entscheidungen und Lernschritte sichtbar macht. So entsteht ein realistisches und nachvollziehbares Bild von Veränderung. Wichtig ist, dass Erfolge nicht nur retrospektiv verkündet, sondern systematisch vorbereitet und strategisch kommuniziert werden.

### **Gemeinsame Maßstäbe nutzen – mit Wirkungszielen arbeiten**

Wirkungsziele bieten die Grundlage, um Fortschritt realistisch zu bemessen – nicht an Output, sondern an spürbarer gesellschaftlicher Veränderung. Sie helfen, politische Erwartungen zu kalibrieren und Erfolge jenseits bloßer Umsetzung zu definieren. (s. dazu „Strategische Steuerung und fachliche Umsetzung“) und dienen als Maßstab für eine zielgerichtete, glaubwürdige Kommunikation von Fortschritt.

### **Verantwortung differenziert kommunizieren**

Das BMDS muss als Koordinator und Ermöglicher wirken – nicht als Alleinverantwortlicher Akteur. Erwartungsmanagement bedeutet deshalb auch, Zuständigkeiten transparent zu machen: Wo liegt die operative Verantwortung? Wo braucht es Unterstützung durch andere Ressorts, Länder oder externe Partner? Wer offen kommuniziert, worauf Fortschritt angewiesen ist, erhöht nicht nur das Verständnis für institutionelle Abhängigkeiten, sondern stärkt die gemeinsame Verantwortung für Digitalisierung und Staatsmodernisierung als gesamtstaatliche Aufgabe.

## **6 Ein Roadmap-Vorschlag für die ersten sechs Monate**

### **Grundlagen legen**

#### **→ Ziele schärfen, Organisation ableiten, Wirkungsorientierung verankern**

Eine klare Positionsbestimmung ist der erste Schritt: Welche Wirkungsziele verfolgt das BMDS – im Bereich Digitalisierung, Verwaltungsmodernisierung, Plattformaufbau, Personalpolitik? Daraus wird eine schlüssige Organisationsstruktur entwickelt und öffentlich kommuniziert, um Transparenz und Orientierung zu schaffen.

#### **→ Finanzierung sicherstellen und Einzelplan formulieren**

Parallel müssen die haushalterischen Grundlagen gelegt werden: Die Erstellung eines eigenen Einzelplans ist dafür zentral. Dazu gehört auch die Abstimmung über Zuständigkeiten, Kostenansätze und die Klärung offener Budgetfragen.

#### **→ Kabinettsentscheidung forcieren, um wesentliche Haushaltsfragen zu klären**

Für verbindliche Planbarkeit braucht es politische Rückendeckung, die Definition des IT-Vorbehalts und eines Ablaufdatums für Entscheidungen. Eine frühe



Kabinettsentscheidung kann haushalts- und strukturbildende Fragen absichern – und ein wichtiges Signal an die gesamte Bundesregierung senden.

### Vernetzung, Legitimation und Know-how mobilisieren

#### → **Verständigung mit den sechs abgebenden Ressorts erreichen**

Der Aufbau des BMDS erfordert ein kooperatives Auseinanderdividieren bestehender Zuständigkeiten. Nur durch Verständigung mit den bisherigen Trägerministerien kann ein tragfähiges Fundament entstehen – auf operativer wie strategischer Ebene.

#### → **Know-how aus anderen Ressorts anfragen**

Frühzeitig gezielt auf Wissen, Personal und Kompetenzen aus anderen Häusern zugreifen – etwa über rotierende Fachleute, ressortübergreifende Arbeitsgruppen oder temporäre Abordnungen. So entsteht unmittelbare Handlungsfähigkeit und institutionelles Gedächtnis.

#### → **Personalbedarf konkretisieren, Anreizstrukturen schaffen**

Der Bedarf an Fachkräften – vor allem in den Bereichen digitale Strategie, IT-Steuerung, Projektmanagement, Kommunikation und Recht – muss klar beziffert und aktiv besetzt werden. Dafür braucht es attraktive Einstiegsmöglichkeiten, klare Rollenprofile und ggf. gezielte Anpassungen in Besoldung und Mobilitätsregelungen.

### Struktur sichtbar machen, Wirkung vorbereiten

#### → **Fokus auf funktionale Struktur setzen – zeigen, was schon vorangeht**

Sichtbare Strukturen und erste operativ handlungsfähige Einheiten vermitteln Stabilität. Gleichzeitig sollte das BMDS gezielt kommunizieren, welche Projekte bereits starten oder übernommen werden – um Momentum und Glaubwürdigkeit aufzubauen. Entscheidend ist dabei eine funktionale Struktur, die nicht statisch geplant, sondern iterativ an Bedarf, Phase und Lernerfahrungen angepasst werden kann. Gerade in der Aufbauphase braucht es die Möglichkeit, flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren und Strukturen weiterzuentwickeln, ohne den operativen Betrieb zu gefährden.

#### → **Eine Steuerungslogik entwickeln**

Ob in Bezug auf IT-Ausgaben, Projektpriorisierung oder Plattformarchitektur – es braucht frühzeitig eine belastbare Steuerungslogik, die klar definiert, was vom BMDS koordiniert, genehmigt oder unterstützt wird. Diese Logik muss zwischen zentraler Steuerung und konkreter Unterstützung vermitteln. Ein erster Schritt auf dem Weg zu einer effektiven Steuerung ist die Bestandsaufnahme: Wo stehen die Ressorts bei der Digitalisierung ihrer Abläufe? Wie weit ist die Konsolidierung ihrer IT-Strukturen fortgeschritten? Und wo muss zuerst angesetzt werden, um ein gemeinsames Ausgangsniveau zu schaffen? Der Wildwuchs in den Ressorts – etwa im Hinblick auf die Einführung und Nutzung der E-Akte Bund



– macht eine solche Nullpunktmessung unerlässlich. Nur wenn Fortschritte auf einer belastbaren Ausgangsbasis sichtbar gemacht werden können, entsteht Vertrauen in die Wirksamkeit des neuen Hauses.

#### → **Die operative Umsetzung sicherstellen**

Die Frage, ob eine eigenständige Digitalagentur gegründet, eine bestehende Organisation ausgebaut oder die Beteiligungen konsolidiert werden, ist zentral für die Umsetzung der Vorhaben. Hier sollte zügig eine Entscheidung vorbereitet und getroffen werden, verbunden mit einem klaren Mandat, einem definierten Aufgabenprofil und einem schlüssigen Governance-Modell.

### **Bundesweite Allianzen aufbauen**

#### → **Akteure vernetzen – Bund, Länder und Kommunen einbinden**

Der Erfolg des BMDS entscheidet sich nicht allein in Berlin. Digitale Staatsmodernisierung ist eine Gemeinschaftsaufgabe aller staatlichen Ebenen. Es gilt daher, bestehende Communities gezielt zu aktivieren und die relevanten Akteure aus Bund, Ländern und Kommunen strukturiert zu vernetzen – auf Augenhöhe und mit klarer Zielorientierung. Erste Dialogformate, ein gemeinsamer Zukunftsclaim und ein verbindender Rahmen für Kooperation können hierfür den Auftakt bilden. Entscheidend ist, dass das BMDS nicht nur als Steuerungsinstanz auftritt, sondern als Moderator eines offenen, föderalen Innovationsprozesses – bei dem alle gewinnen dürfen.

#### → **Ressortübergreifende Community und Kommunikation aufsetzen**

Auch innerhalb der Bundesregierung braucht es eine ressortübergreifende Innovations-Community, die regelmäßig Wissen teilt, gemeinsame Narrative entwickelt und die digitale Transformation als kollektive Aufgabe begreift. Formate für Austausch, gemeinsame Veranstaltungen sowie eine aktive Kommunikationsstrategie – nach innen wie außen – sind zentrale Elemente, um die Sichtbarkeit des Themas zu erhöhen und die Verwaltung als lernende Organisation zu stärken.

#### → **Stakeholder identifizieren, gesellschaftlichen Diskurs initiieren**

Das BMDS sollte eine systematische Stakeholder-Analyse durchführen – über Ressorts und Verwaltung hinaus. Ziel ist es, zentrale Akteure aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft, Verbänden und der organisierten Bürgerschaft frühzeitig zu identifizieren und in den politischen Prozess einzubinden. Auf dieser Grundlage sollte ein kontinuierliches Beteiligungsformat aufgebaut werden, das über punktuelle Konsultation hinausgeht und auf co-kreativen Austausch setzt – etwa durch Dialogplattformen, Public-Digital-Foren oder partizipative Entwicklungsräume. So entsteht eine legitimierte Grundlage für strategische Entscheidungen und eine offene Kommunikation über Prioritäten, Zielkonflikte und gesellschaftliche Erwartungen an einen digitalen Staat.



→ **Federführung für echte Digitalstrategien der Bundesregierung übernehmen**

Zum Abschluss der Startphase sollte das BMDS seine Rolle als Impuls- und Koordinationsgeber für ressortübergreifende, integrierte, zielgruppenspezifische Digitalstrategien des Bundes klar beanspruchen. Diese Strategien müssen Plattformen, Prozesse, Personal und politische Leitlinien verbinden – und als gemeinsame Projekte der gesamten Bundesregierung verstanden werden. Sie sollte auf die im Koalitionsvertrag verankerten politischen Ziele einzahlen und dazu beitragen, Verwaltung wieder als verlässliche, handlungsfähige Säule der demokratischen Grundordnung erlebbar zu machen.



## 7 Literatur und Quellen

- Borggräfe, J., Eckstein, B., Heumann, S., TheiBing, F. (2024) *Digitale Transformation der Bundesministerien - Sechs Lösungen für die Ministerialverwaltung* (Metaplan Gesellschaft für Verwaltungsinnovation & Agora Digitale Transformation, Hrsg.) [https://agoradigital.de/uploads/2024-06-26\\_ADT\\_Policy\\_Papier\\_Digitale\\_Transformation\\_der\\_Regierungsarbeit.pdf](https://agoradigital.de/uploads/2024-06-26_ADT_Policy_Papier_Digitale_Transformation_der_Regierungsarbeit.pdf)
- Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO). <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/verwaltungsmodernisierung/geschaeftsordnung-bundesministerien/geschaeftsordnung-bundesministerien-node.html> [abgerufen am 27.05.25]
- Göller, B. (2025) *Wirkungsorientierung als Weg zu echten Digitalstrategien der Bundesregierung*. Policy Papier. (Agora Digitale Transformation, Hrsg.) DOI: 10.5281/zenodo.14987873
- Heumann, S., Mahendran, T., TheiBing F. (2025) *Mehr als nur ein Digitalministerium. Neue Wege für die Governance der Verwaltungsdigitalisierung auf Bundesebene*. Policy Papier. (Agora Digitale Transformation, Hrsg.) [https://agoradigital.de/uploads/25-01-22\\_ADT\\_Mehr-als-ein-Digitalministerium\\_Digital-Governance.pdf](https://agoradigital.de/uploads/25-01-22_ADT_Mehr-als-ein-Digitalministerium_Digital-Governance.pdf)
- Homepage Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung. <https://bmds.bund.de/> [abgerufen am 27.05.25]
- Homepage Digitale Identitäten. <https://www.digitale-verwaltung.de/Webs/DV/DE/digitale-identitaeten/digitale-identitaeten-node.html> [abgerufen am 27.05.25]
- Homepage DigitalService. <https://digitalservice.bund.de/fellowships/work4germany> [abgerufen am 27.05.25]
- Homepage Forum OKR. Agora Digitale Transformation & Cyber Innovation Hub der Bundeswehr <https://www.cyberinnovationhub.de/forum-okr> [abgerufen am 27.05.25]
- Homepage IT-Konsolidierung Bund. <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/it-und-digitalpolitik/it-des-bundes/it-konsolidierung/it-konsolidierung-node.html> [abgerufen am 27.05.25]
- Homepage Moderne Verwaltung im BMAS. <https://www.bmas.de/DE/Ministerium/Arbeiten-und-Ausbildung-im-BMAS/Arbeiten-im-BMAS/moderne-verwaltung.html> [abgerufen am 27.05.25]
- Homepage Onlinezugangsgesetz OZG. <https://www.digitale-verwaltung.de/Webs/DV/DE/onlinezugangsgesetz/das-gesetz/ozg-aenderungsgesetz/ozg-aenderungsgesetz-node.html> [abgerufen am 27.05.25]
- Homepage Registermodernisierung. <https://www.digitale-verwaltung.de/Webs/DV/DE/registermodernisierung/registermodernisierung-node.html> [abgerufen am 27.05.25]
- Organisationserlass des Bundeskanzlers vom 06.05.2025. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/2196306/2345476/cdff731d8650c3ea9281853dedf46d2c/2025-05-06-organisationserlass-data.pdf?download=1> [abgerufen am 27.05.25]
- Schuppan, T., Siegemund, A., Köhl, S., Löbel, S., Müller, H., TheiBing, F., Brüggemeier, M., Mölders, M., & Heumann, S. (2025). *Lernen aus der Vergangenheit?! Entwicklungslinien der Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland aus den letzten 25 Jahren* (Stein-Hardenberg Institut & Agora Digitale Transformation, Hrsg.). <https://zenodo.org/doi/10.5281/zenodo.14793086>

**Agora** Digitale  
Transformation

[www.agoradigital.de](http://www.agoradigital.de)