



 Policy Paper

Ein Jahr Digitalministerium – eine Zwischenbilanz

Autoren:

Florian Theißing, Stefan Heumann



Agora Digitale Transformation gGmbH
Krausenstraße 8
10117 Berlin

Ansprechperson:



Dr. Florian Theißing
florian.theissing@agoradigital.de

T. +49(0)30 81 45 03 78 80
www.agoradigital.de
info@agoradigital.de

Gefördert von: 

Design: [Jakub Stejskal](#), [Make Studio](#) | Coverbild: Nele Schacht www.parzelle34.de
Satz: Agora Digitale Transformation | Melissa Harms www.parzelle34.de



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/>



Einleitung

Am 6. Mai 2026 feiert das Digitalministerium seinen ersten Geburtstag. Genau ein Jahr zuvor erhielt Karsten Wildberger als erster Digitalminister Deutschlands seine Ernennungsurkunde vom Bundespräsidenten. Deutschland solle „schneller, digitaler und unbürokratischer“ werden – so brachte das neue Ministerium die mit seiner Gründung verknüpften Ziele auf den Punkt.¹ Ist das Ministerium auf diesem Weg vorangekommen? Der einjährige Geburtstag bietet uns den Anlass, eine Zwischenbilanz zu ziehen.

Die Aufgabenfelder des Bundesministeriums für Digitalisierung und Staatsmodernisierung (BMDS) reichen von Digitaler Wirtschaft über Digitale Infrastruktur bis zu Staatsmodernisierung. Wir stellen den Digitalen Staat als zentrales Aufgabenfeld des BMDS in das Zentrum unserer Bewertung. Zum einen, weil wir uns hier am besten auskennen: Im Vorfeld der Bundestagswahlen im Februar 2025 haben wir uns bei der Agora Digitale Transformation intensiv mit der Frage befasst, warum die Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland in den vergangenen Jahrzehnten nur schleppend vorangekommen ist² und welchen Unterschied ein Digitalministerium machen könnte.³ Diese Analysen bilden den Hintergrund, von dem aus wir unsere Bewertung vornehmen.

Zum andern wird der Erfolg des Ministers auch in der öffentlichen Wahrnehmung stark mit der Frage verknüpft, ob die Digitalisierung von Staat und Verwaltung in Deutschland endlich entscheidend vorankommt. Fragen von Breitbandausbau, Digitalregulierung und Staatsmodernisierung – abgesehen von Punkten, wo sie eng mit Verwaltungsdigitalisierung verknüpft ist – sind zwar auch wichtig, sparen wir aber aus den zuvor genannten Gründen bewusst aus.

Unsere Papiere und Vorschläge zur Gründung eines Digitalministeriums prägen zweifelsohne unsere Perspektive auf die Bilanz; sollen aber nicht unsere einzige Bewertungsgrundlage bilden. Vielmehr haben wir unsere Bilanz so strukturiert, dass wir einleitend zentrale Problemstellungen beschreiben, die mit dem neuen Ministerium gelöst werden sollten. Auf dieser Grundlage analysieren wir, was im Gründungsjahr erreicht worden ist. Abschließend erlauben wir uns, dem Digitalministerium jeweils noch ein paar Empfehlungen für die weitere Arbeit mitzugeben.

¹ https://www.digitale-verwaltung.de/SharedDocs/kurzmeldungen/Webs/DV/DE/2025/05_gruendung_digitalministerium.html

² Die Ergebnisse haben wir in dieser Studie zusammengefasst: https://agoradigital.de/wp-content/uploads/2025/03/250607_SHI_ADT_Entwicklungslinien.pdf

³ https://agoradigital.de/wp-content/uploads/2025/01/25-01-22_ADT_Mehr-als-ein-Digitalministerium_Digital-Governance.pdf



1 Politische Aufwertung: Verwaltungsdigitalisierung sitzt erstmals am Kabinetttisch

Wie war die Lage vor einem Jahr?

Bis zur vergangenen Bundestagswahl waren die Zuständigkeiten für Verwaltungsdigitalisierung auf Bundesebene hauptsächlich im Innenministerium verortet. Dort war über viele Jahre die Stelle des Bundesbeauftragten für Informationstechnik (Bundes-CIO) angesiedelt. Allerdings mangelte es dem Bundes-CIO für eine Formulierung und Durchsetzung einer ressortübergreifenden IT-Strategie an Durchgriffsrechten gegenüber den IT-Beauftragten der anderen Ministerien. Innerhalb des Innenministeriums erhielt Verwaltungsdigitalisierung im Vergleich zu den im öffentlichen Fokus stehenden Sicherheits- und Migrationsthemen nur wenig Aufmerksamkeit von der Hausleitung und spielte daher auf Kabinettssebene kaum eine Rolle.

Wie ist die Bilanz nach einem Jahr?

Mit der Einführung eines eigenen Ministeriums für Digitales und Staatsmodernisierung (BMDS) wurde die politische Bedeutung von Verwaltungsdigitalisierung stark aufgewertet. Durch die Verbindung mit der Zuständigkeit für Staatsmodernisierung wird Verwaltungsdigitalisierung im neuen Ministerium nicht isoliert betrachtet, sondern kann mit Fragen von grundlegender Staatsmodernisierung zusammengebracht werden. Folgende Punkte untermauern die politische Aufwertung von Fragen der Verwaltungsdigitalisierung:

- **Mit Ministerrang am Kabinetttisch vertreten:** Erstmals sitzt ein für Verwaltungsdigitalisierung verantwortlicher Minister am Kabinetttisch. Im Ministerium wurden die relevanten Zuständigkeiten für Fragen der Verwaltungsdigitalisierung gebündelt, einschließlich der IT-Steuerung des Bundes. Die mit der Einführung eines eigenen Ministeriums erhofften Effekte einer politischen Aufwertung und höherer medialer Sichtbarkeit von Verwaltungsdigitalisierung sind eingetreten. Minister Karsten Wildberger durfte bereits Kabinettsklausuren mit seinen Themen bestreiten und über ihn und seine Arbeit wird regelmäßig in reichweitenstarken Leitmedien berichtet.
- **Eigener Haushaltsplan und Kontrolle ressortübergreifender IT-Ausgaben:** Mit der Bündelung der Zuständigkeiten sind für das BMDS auch die Kontrolle über entsprechende Haushaltsmittel verbunden. 2025 hat das BMDS bereits in seine Zuständigkeit fallende Haushaltstitel bewirtschaftet. Ab 2026 verfügt es über einen eigenen Einzelplan im Bundeshaushalt und verantwortet auch die im föderalen Kontext relevanten Finanzmittel wie z.B. für die Entwicklung der EUDI-Wallet (digitale Brieftasche) und Registermodernisierung. Die Zentralisierung von Zuständigkeiten für die Bundes-IT war von schwierigen und langwierigen Verhandlungen mit dem Finanzministerium zur Übernahme des ITZ-Bund und der Aushandlung des IT-Zustimmungsvorbehalts geprägt. Mit der Einigung Ende 2025 verfügt das BMDS nun über die Voraussetzungen, die Bundes-IT ressortübergreifend zu steuern. Wie gut das gelingt, wird vor allem von der operativen Ausgestaltung des IT-Zustimmungsvorbehalts abhängen.
- **Personalressourcen und Umsetzungsfähigkeit:** Neben einem eigenen Budget verfügt das neue Ministerium auch über ausreichend Personal, um seine Aufgaben wahrzunehmen. Die meisten der rund 500 Mitarbeiter:innen wurden von anderen Ministerien



übernommen. Das Beteiligungsmanagement für die für die Umsetzung der Verwaltungsdigitalisierung notwendigen Institutionen wie ITZ-Bund, DigitalService oder dem Zentrum für Digitale Souveränität wurden ans BMDS übergeben. Mit der Bundesdruckerei verbleibt allerdings ein zentraler Akteur der Verwaltungsdigitalisierung in der Beteiligungsführung beim Finanzministerium. Auch beim ITZ-Bund sind organisatorische Fragen zur Aufspaltung zwischen BMDS und BMF (behält Kontrolle über Steuer- und Zoll-IT) noch zu klären.

Was empfehlen wir?

- Die Bündelung von Zuständigkeiten im Digitalministerium ist mit den Verwaltungsvereinbarungen zum IT-Zustimmungsvorbehalt und ITZ-Bund abgeschlossen. Aber Zuständigkeiten bringen nur etwas, wenn sie auch genutzt werden. Das BMDS braucht hierfür den Mut, politische Konflikte nicht zu scheuen.
- Der IT-Zustimmungsvorbehalt entfaltet erst mit einer Strategie zur Ausrichtung der Bundes-IT Wirkung. Hierbei sollten insbesondere die Durchsetzung von Standards des Deutschland-Stacks und die Stärkung digitaler Souveränität durch Abbau von Abhängigkeiten von globalen Tech-Konzernen eine zentrale Rolle spielen.
- Bisher standen vor allem Zuständigkeiten und Aufbau des BMDS im Fokus. Allerdings hängt der Erfolg der Verwaltungsdigitalisierung vor allem von der Steuerung und Umsetzung von IT-Projekten ab. Hierfür muss sich der Minister dringend um die Konsolidierung und Reform der vom Ministerium gesteuerten Umsetzungsorgane kümmern (→ [Abschnitt 3](#)).

2 Schnelle Arbeitsfähigkeit, aber nur wenig Modernisierung der Arbeitsweise

Wie war die Lage vor einem Jahr?

Die Entscheidung für ein eigenständiges Ministerium stellte die neue Hausleitung vor ein Dilemma. Einerseits sollte das neue Ministerium innerhalb kürzester Zeit arbeitsfähig werden. Denn Kritiker der Entscheidung hatten ihre ablehnende Haltung vor allem damit begründet, dass eine langwierige Aufbauphase die Umsetzung wichtiger Digitalisierungsvorhaben bremsen würde – eine Verzögerung, die man sich angesichts der Dringlichkeit der Aufgaben nicht leisten könne. Andererseits wurden im Vorfeld der Gründung des Ministeriums viele Vorschläge gemacht, wie das Digitalministerium zu einem Vorreiter für moderne Arbeitsmethoden und -Kultur werden könnte. Das neue Ministerium sollte endlich „frischen Wind“ in die Ministerialverwaltung bringen, sich dazu nicht nur Personal von außen holen, sondern auch interne Strukturen und Abläufe reformieren. Zusätzlich argumentierten Skeptiker des Vorschlags, dass es sich bei der Verwaltungsdigitalisierung um ein ressortübergreifendes Querschnittsthema handele, dessen Bearbeitung sich nicht mit der Einrichtung eines Ministeriums verbessern ließe.



Wie ist die Bilanz nach einem Jahr?

Die Befürchtungen eines langen Stillstands haben sich nicht bewahrheitet. Die Leitung benutzte in den ersten Monaten gerne den Begriff eines „Start-ups,“ um ihre Herangehensweise an den Organisationsaufbau zu beschreiben. Damit sollte vor allem signalisiert werden, dass man sich nicht zu lange von organisatorischen Fragen aufhalten, sondern schnell ins Arbeiten kommen wollte. Die Bilanz des ersten Jahres bestätigt, dass dies weitgehend gelungen ist (ohne Anspruch auf Vollständigkeit und Bewertung):

- Verwaltungsvereinbarungen mit anderen Häusern zur Überlassung von Personal und Haushaltsmitteln wurden, von einigen Ausnahmen abgesehen, zügig geschlossen und umgesetzt.
- In der Modernisierungs-Agenda Bund und der föderalen Modernisierungsagenda konnten wichtige Ziele zur Verwaltungsdigitalisierung, insbesondere der IT-Zustimmungsvorbehalt und die zentrale Bedeutung des Deutschland-Stacks verankert werden.
- Zum Deutschland-Stack wurde ein zweistufiges Konsultationsverfahren durchgeführt sowie eine Beschlussvorlage in den IT-Planungsrat eingebracht und verabschiedet.
- Mit dem NOOTS-Staatsvertrag zur Registermodernisierung wurde ein wichtiger Meilenstein bei der Registermodernisierung genommen.
- Das BMDS hat mit Unterstützung des DigitalService ein Agentic AI Hub gestartet und fördert Pilotprojekte zum Einsatz von KI-Agenten in 17 Kommunen.

Allerdings ging der Fokus auf Arbeitsfähigkeit zu Lasten von organisatorischen Innovationen:

- Auch wenn die Bedeutung von einer weniger hierarchischen und strenger projektbezogenen Arbeitsweise immer wieder betont wird, spiegelt das Organigramm den klassischen, streng hierarchischen und nach Zuständigkeiten strukturierten Organisationsaufbau eines Ministeriums wider. Von der Aufbaustruktur sticht nur die beim Minister angesiedelte Stabstelle für Ziel- und Wirkungssteuerung und Missionen als innovativ heraus.
- Auch in der Personalstruktur gibt es wenig Innovation. Obwohl es großes Interesse von außerhalb der Verwaltung an einer Mitarbeit im Ministerium gab, wurde das Personal fast ausschließlich aus anderen Ministerien rekrutiert.

So lässt sich nach einem Jahr klar sagen, dass schnelle Arbeitsfähigkeit über die Modernisierung der Arbeitsweise gestellt wurde. Klassische Organisationsstrukturen und Rückgriff auf Personalressourcen aus den Ministerien haben eine schnelle Anschlussfähigkeit an bestehende Strukturen und Prozesse interministerieller Zusammenarbeit hergestellt und eine positive Leistungsbilanz ermöglicht.

Was empfehlen wir?

Nachdem im vergangenen Jahr der Fokus auf einem schnellen Aufbau des Ministeriums und direktem Einstieg ins operative Arbeiten lag, sollte das Ministerium zukünftig auch die Modernisierung der eigenen Organisation und Arbeitsweise in den Blick nehmen:



- Die neue Stabstelle für Wirkungscontrolling schafft die Voraussetzung, Wirkungsorientierung in Arbeitskultur und -prozessen zu verankern. Hierzu müssen als Grundlage Ziele und strategische Prioritäten definiert werden, aus denen Wirkungsziele für Projekte und Vorhaben des BMDS abgeleitet werden können. Diese Wirkungsziele sollten dann transparent gemacht und für die operative Arbeit genutzt werden.
- Es braucht eine Aufgabenkritik. Als Ministerium für Staatsmodernisierung sollte das BMDS hier mit gutem Beispiel vorangehen. Hierbei sollte kritisch hinterfragt werden, welche Aufgaben wirklich ins Ministerium gehören und welche Aufgaben, insbesondere bei der Konzeption, Steuerung und Umsetzung von Digitalisierungs-Projekten stärker in nachgelagerte Fachorganisationen und perspektivisch in eine Digitalagentur ausgelagert werden sollten (→ [Abschnitt 3](#)).
- Aufgrund des Zeitdrucks wurde die Modernisierungsagenda des Bundes wieder mit dem klassischen Ansatz einer Ressortabfrage erstellt. Für ressortübergreifende Projekte sollten interministerielle Projektgruppen gebildet und durch Änderungen in der gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien institutionell verankert werden.

3 Nachgeordneter Bereich: Das Wimmelbild bleibt unangetastet

Wie war die Lage vor einem Jahr?

Modernisierungsagenda, Deutschland Stack, Durchbruchprojekte: Um seine ambitionierten politischen Ziele zu erreichen, braucht das BMDS einen leistungsfähigen operativen Unterbau. Zur Arbeitsaufnahme des Ministeriums war die Landschaft der Umsetzungsorganisationen des Bundes allerdings durch fragmentierte Zuständigkeiten und unklar abgegrenzte Aufgabenbereiche gekennzeichnet. Dieses Wimmelbild hat sich in den vergangenen Jahren als ein zentraler Hemmschuh für die Digitalisierung der Bundesverwaltung erwiesen. Darüber hinaus übernahmen Bundesministerien allzu oft das operative Projektmanagement: eine Aufgabe, für die die Ministerialverwaltung strukturell nicht geeignet ist.

Eine organisatorische Konsolidierung erschien daher dringend geboten. Insbesondere fehlte eine starke Digitalagentur mit großen Handlungsspielräumen und Entscheidungskompetenz, die die digitalpolitischen Vorhaben des BMDS operationalisiert, die daraus entstehenden Projekte professionell umsetzt und sich dazu eines leistungsfähigen Ökosystems an öffentlichen und privaten Umsetzungsorganisationen bedient.

Wie ist die Bilanz nach einem Jahr?

Das BMDS hat in einem Jahr wenige strukturelle Weichen gestellt, um das Wimmelbild der Umsetzungsorganisationen zu ordnen. Im Gegenteil: Die Fragmentierung nimmt weiter zu.

- Statt auf eine starke Digitalagentur setzt das BMDS auf das schwache Konstrukt eines „Digital-Centers“, in der verschiedenste Umsetzungsorganisationen von DigitalService bis zur Bundesdruckerei ihr Portfolio abstimmen und Verabredungen zur



Zusammenarbeit treffen sollen. Ob sich dadurch strukturelle Komplexität reduzieren lässt, erscheint zweifelhaft und die operative Steuerung müsste weiterhin beim BMDS verbleiben. Ein solches Konstrukt könnte allenfalls als erster Schritt in Richtung Digitalagentur sinnvoll sein, die aber nicht geplant ist.

- Darüber hinaus wird das Wimmelbild der Umsetzungsorganisationen weiter angereichert: So entsteht mit einer eigens gegründeten Tochter-GmbH der SprinD für das EUDI-Wallet-Ökosystem ein weiterer organisatorischer Mosaikstein.
- Und schließlich zeigte der monatelange Kompetenzstreit zwischen BMDS und BMF um das ITZ-Bund exemplarisch, wie schwierig es ist, die digitale Umsetzungspower der Bundesverwaltung in einem Ressort zu bündeln.

Was empfehlen wir?

Wenn das BMDS mit seinen ambitionierten Digitalisierungsvorhaben Wirkung erzielen will, führt kein Weg an einer grundsätzlicheren und mutigeren Neuordnung des Umsetzungsapparats vorbei:

- Das BMDS sollte sich auf die Festlegung politischer Wirkungsziele und die Definition strategischer Vorhaben konzentrieren.
- Für die operative Steuerung und das Portfolio- und Projektmanagement sollte eine schlagkräftige zentrale Digitalagentur geschaffen werden. Der DigitalService des Bundes und das Zentrum für Digitale Souveränität (ZenDIS) sollten dafür den Nukleus bilden. Das Digitalcenter sollte von Anfang an als Zwischenschritt auf dem Weg zu einer Digitalagentur geplant werden
- Die Digitalagentur braucht ein leistungsfähiges Ökosystem an öffentlichen und privaten Dienstleistern. Um das bestehende Wimmelbild in diesem Sinne zu transformieren, sollte im ersten Schritt ein klares Zielbild und eine Roadmap für den Umbau des nachgeordneten Bereichs entwickelt werden.

4 Digitaler Föderalismus: Technik kommt, Zielbild fehlt

Wie war die Lage vor einem Jahr?

Der digitale Flickenteppich im Föderalstaat ist einer der zentralen Gründe, warum es mit der digitalen Verwaltung in Deutschland so schleppend vorangeht. Datenregister, Authentifizierungsverfahren, Bezahlssysteme - alles gibt es doppelt und dreifach und wenig passt zusammen. Digitale Insellösungen wurden und werden fleißig gebaut, ohne einen ganzheitlichen und föderal übergreifenden Ansatz zu verfolgen. Lange fehlte ein gemeinsames Zielbild, an dem sich die Digitalisierungsaktivitäten von Bund, Ländern und Kommunen hätten gemeinsam ausrichten können. Und nicht erst mit den Dresdener Forderungen der Kommunen wurde deutlich, dass im digitalen Föderalstaat die Arbeitsteilung zwischen Bund, Ländern und Kommunen grundsätzlich neu organisiert werden muss.

Mit der föderalen Digitalstrategie, die der IT-Planungsrat Ende 2024 beschloss, wurde ein wichtiger Schritt zu einem Zielbild für die digitale Verwaltung in Deutschland getan – orientiert am



Ansatz des „Government as a Platform“: Den Staat nicht als Ansammlung isolierter Behördenlösungen organisieren, sondern als gemeinsame digitale Infrastruktur mit einheitlichen Basisdiensten und offene Schnittstellen. Darauf aufbauend kann die Aufgabenverteilung zwischen Bund, Ländern und Kommunen produktiv neu geordnet werden.

Wie ist die Bilanz nach einem Jahr?

Hinsichtlich der Weiterentwicklung des digitalen Föderalismus ergibt die Bilanz des BMDS nach einem Jahr ein gemischtes Bild:

- Der Erfolg der Verwaltungsdigitalisierung entscheidet sich wesentlich in den Kommunen. Daher ist es positiv zu bewerten, dass das BMDS die Kommunen als zentrale Akteure verstärkt in den Blick nimmt und unterstützt. Im Rahmen einer Digitalisierungsoffensive wurden gemeinsam mit Pilotkommunen Maßnahmen für eine bessere Unterstützung der kommunalen Verwaltungsdigitalisierung entwickelt und mit sogenannten Roll-In Teams unterstützt das BMDS die Anbindung von Kommunen an Online-Dienste.
- Technisch wurde ein großer Schritt in Richtung digitaler Föderalstaat getan: Der IT-Planungsrat beschloss im März den Deutschland-Stack, eine gemeinsame Plattform an Basisdiensten und Standards. Zwar gilt seine Verbindlichkeit nur eingeschränkt und die beschlossenen Komponenten stehen noch nicht alle als konkrete Produkte zur Verfügung. Doch die Entwicklung hin zu einer gemeinsam genutzten Plattform für die Verwaltung in Deutschland dürfte nicht mehr umkehrbar sein.
- Die politische und organisatorische Weiterentwicklung des digitalen Föderalstaats blieb dagegen hinter den Ansprüchen zurück. Insbesondere die Neuordnung der Aufgabenverteilung zwischen Bund, Ländern und Kommunen – ein zentraler Hebel für mehr Effizienz und Geschwindigkeit – ist über Verlautbarungen und Absichtserklärungen nicht hinausgekommen. Konkrete Schritte fehlen bisher weitgehend.

Was empfehlen wir?

Die föderale digitale Verwaltung ist kein Technik-Vorhaben – sie ist ein Staatsmodernisierungsprojekt, das nicht auf Infrastrukturvorhaben reduziert werden darf:

- Die föderale Digitalstrategie kann nur dann positive Wirkung entfalten, wenn Bund und Länder tatsächlich ihre Digitalvorhaben an den Leitlinien der Strategie orientieren. Das BMDS sollte hier mit gutem Beispiel vorangehen.
- Beim Deutschland-Stack muss nun ein Angebot an Basiskomponenten realisiert werden, dessen Nutzung nicht nur verbindlich, sondern für Länder und Kommunen auch attraktiv ist.
- Dazu muss der Deutschland-Stack zum Gemeinschaftswerk aller föderalen Ebenen werden – als Produkt des IT-Planungsrats.
- Die neue Aufgabenteilung von Bund, Ländern und Kommunen im digitalen Föderalstaat muss endlich in konkreten Pilotprojekten – etwa beim Wohngeld oder der Einkommensprüfung – tatsächlich erprobt werden.



Ansprechperson bei der Agora Digitale Transformation

 **Dr. Florian Theißing**

Innovation Lead – Digitales Regierungshandeln
florian.theissing@agoradigital.de

Agora Digitale
Transformation

www.agoradigital.de