

CII WHITE PAPER

# Digitale Transformation: Neunpunkte-Plan für neue Zukunftslust

Dr. Michael Littger, LL.M. oec  
Prof. Dr. Dennis-Kenji Kipker



## Digitale Transformation: Neunpunkte-Plan für neue Zukunftslust

Die Zeit ist reif für ein **Bundesministerium für Digitale Transformation und Künstliche Intelligenz (BMDK)**, das die Selbstblockade in zentralen Politikfeldern aufbricht und kraft neuer Strukturen und Methoden eine **Digital Government Governance (DGG)** initiiert, die sich an internationalen Erfahrungen orientiert und dabei selbst zur Blaupause modernen Regierungshandels werden kann.

Als vor über 200 Jahren der preußische Staatsmann von Hardenberg mit seinem adeligen Blutsbruder von und zum Stein die preußischen Verwaltungsreformen auf den Weg brachten, lag das Königreich buchstäblich am Boden: Die verlorene Schlacht von Jena und Auerstedt hatte nicht nur die Ineffizienz des Militärs offengelegt. Für den damaligen Regenten Wilhelm III war klar, dass Preußen nur durch grundlegende Reformen zu retten sei. Der daraufhin eingeleitete „Umbruch von oben“ stellte nicht nur die Staatsbürokratie vom Kopf auf die Füße. Mit ihm erfuhren auch Bildung, Gewerbe und Städte grundlegende Reformen, die ihnen zu neuer Blüte verhalfen und bis heute fortwirken.

Wenn auch die Ausgangslage 2025 mit der damaligen Krise nicht vergleichbar ist, so wirken die heutigen Herausforderungen in Teilen nicht weniger existentiell: Während der geopolitische Umbruch eine neue Selbstverortung Deutschlands und Europas in der Welt verlangen, dulden auch die technologischen, industrie- und klimapolitischen Fragen der Gegenwart keinen wei-

teren Aufschub. Sie erfordern nicht weniger als die Neuerfindung effizienter Regierungsarbeit. Es geht um neues Grundverständnis staatlichen Handelns, das die Potenziale in Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft entfalten kann, Vertrauen zurückgewinnt und auch international zum inspirierenden Vorbild avanciert.

Die Gestaltung dieser Anforderungen erfordert Klarheit in den Zielen sowie praktikable Ansätze für ihre kraftvolle Umsetzung. In diesem Spannungsverhältnis eröffnet die Einrichtung eines Bundesministeriums neue Gestaltungsräume, das auf digitale Aufgabenfelder der Transformation fokussiert. Mit der Einführung neuer Strukturen und Arbeitsmethoden werden die Grundlagen einer Digital Government Governance geschaffen, die auf weitere staatliche Ressorts und Einrichtungen ausstrahlt. Eine solche Neuausrichtung der Transformationspolitik kann in neun Aktionsfeldern gefasst werden, in die vielfältigen Vorüberlegungen aus Verbänden und Expertenkreisen eingeflossen sind.

**Aktionsfeld 1:****Transformationsministerium als Zugpferd neuen Regierungshandelns ..... 4****Aktionsfeld 2:****Bündelung zentraler Aufgabenfelder der Digitalpolitik im BMDK ..... 4****Aktionsfeld 3:****Digitalkohärentes Regierungshandeln aus einem Guss ..... 5****Aktionsfeld 4:****Digitalagentur zur Umsetzung politischer Leitvorgaben ..... 6****Aktionsfeld 5:****Budgetzuweisung und neue Wirtschaftskooperation ..... 6****Aktionsfeld 6:****Neuausrichtung der Arbeits- und Personalsteuerung ..... 6****Aktionsfeld 7:****Neue Formen der Personalgewinnung und -förderung ..... 7****Aktionsfeld 8:****Verabredung des digitaltransformatorischen Zielbildes im Koalitionsvertrag ..... 7****Aktionsfeld 9:****100-Tage-Countdown zum BMDK ..... 8**

## Aktionsfeld 1:

# Transformationsministerium als Zugpferd neuen Regierungshandelns

Die Einrichtung eines **Bundesministeriums für digitale Transformation und Künstliche Intelligenz** (BMDK) bewirkt einen doppelten Befreiungsschlag zur neuen Legislaturperiode: Einerseits ermöglicht es die **Bündelung zentraler Politikbereiche**, die Synergien für eine Digitalpolitik „aus einem Guss“ freisetzen (Aktionsfeld 2). Andererseits schafft es einen **Steuerungsraum für digitalkohärentes Regierungshandeln**, der über alle Ressorts hinweg wirken kann (Aktionsfeld 3). Damit beide Kernfunktionen größtmögliche Handlungsfähigkeit entfalten, wird die Umsetzung seiner Vorhaben in einer **Digitalagentur** erforderlich (Aktionsfeld 4). Die Ausgestaltung eines **starkes Budgetmandats** (Aktionsfeld 5), agilerer Arbeits- und Steuerungsprozesse (Aktionsfeld 6) sowie die Gewinnung exzellenter Köpfe als „Träger und Treiber“ (Aktionsfeld 7) sind die weiteren Must-Haves einer Neuausrichtung. Die Arbeitsfähigkeit des BMDK wird durch ein klares Zielbild (Aktionsfeld 8) und einen 100-Tageplan (Aktionsfeld 9) befördert.

## Aktionsfeld 2:

# Bündelung zentraler Aufgabenfelder der Digitalpolitik im BMDK

Die Erfahrungen der vergangenen Legislaturperioden zeigen die Notwendigkeit, digitale Aufgabenfelder zu bündeln, um politische Führungsstärke in der digitalen Transformation zu entfalten. Maßstab für ihren Zugschnitt sind Hebelwirkung und Synergien, die durch ihre Verortung in einem Ressort freigesetzt werden – sie betreffen **fünf Politikfelder**:

1. Das Aufgabenfeld **Digitalpolitischen Grundsätze** knüpft an ein übergeordnetes Zielbild zur Digital- und Transformationspolitik der künftigen Bundesregierung an (Aktionsfeld 7) und entwickelt daraus verbindliche Leitlinien und Ziele des Hauses. Es umfasst auch europäische und internationale Digitalpolitik und ihre kraftvolle Vertretung in den relevanten Gremien. Als Ausweis neuer Transparenz digitalen Regierungshandeln werden die Fortschritte über ein öffentlich einsehbares Dashboard nachgehalten. Diese Themen sind bislang im Bereich BMDV-DP verortet.
2. Das Aufgabenfeld **KI, Plattformen und Dienste** übersetzt die Politikziele in konkrete Vorhaben und Projekte. Im Fokus stehen Ausbau von KI-Ökosystemen, Kapazitätssteigerung von Netzinfrastrukturen und Rechenzentren sowie die Verfügbarkeit von Datenbeständen und -räumen sowie digitale Wirtschaftsinitiativen für KMU und Cyberstartups. Ihre Erfolge hängen mit der Wettbewerbspolitik zusammen, deren Verortung in diesen Bereich ebenfalls sinnvoll erscheint. Diese Themen sind bislang im Bereich BMDV-DK sowie teilweise in BMWK-IV verortet.
3. Das Aufgabenfeld der **Verwaltungsdigitalisierung** stellt einen Ankerpunkt in der Transformationsagenda des BMDK dar: Im Fokus steht die Etablierung von digitalen Identitäten, die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes, die Einführung einer öffentlichen Cloud unter Einbeziehung von KI als Standard für die Bundesverwaltung. Mit Blick auf die Zuständigkeiten der Länder für die Landesverwaltung wird das BMDK über die Digitalagentur als Umsetzungstreiber (Aktionsfeld 4) Angebote bereitstellen, die zur Nutzung durch die Länder einladen. Bislang ist dieser Bereich insbesondere der Abteilung BMI-DV zugeordnet.

4. Das Aufgabenfeld **Digitale Souveränität** für digitales Vertrauen, Cybersicherheit und Resilienz gestaltet die Rahmenbedingungen entlang der politischen Zielvorgaben in Abstimmung mit Nationalem Sicherheitsrat und sowie mit Sicherheit befassten Ressorts. Es profitiert von hausinternen Synergien, die zur Umsetzung der Cybersicherheit maßgeblich sind. Die Verortung des Datenschutzes bringt hohe Eingriffsschwellen mit den Anforderungen steigender Datenverarbeitung in Ausgleich. Eine Verzahnung mit der Forschungsförderung zu sicheren Wertschöpfungsketten und Quantentechnologie stärkt dieses Mandat zusätzlich. Bislang sind diese Felder dem BMI-CI, V II 4 sowie BMBF 5 und teilweise BMJ zugeordnet.
5. Das neue Aufgabenfeld der **Digitalkompetenzen** verantwortet die Förderung digitaler Kompetenzen außerhalb des formalen Bildungssystems, um Resilienz, Vertrauen und digitale Teilhabe der Menschen im unmittelbaren privaten und beruflichen Lebensalltag zu stärken. Dieser Bereich ergänzt die schulischen und beruflichen Aus- und Fortbildungssysteme, die in der Zuständigkeit der Länder liegen, durch den Aufbau bundesweiter Unterstützungsstrukturen sowie regulative Zuständigkeit im Bereich Desinformation, Sucht und unangemessener Inhalte. Bislang ist dieser Bereich auf BMI-DG, BMBFSJ-2DG sowie Teilen des BSI (DG) verteilt.

### Aktionsfeld 3:

## Digitalkohärentes Regierungshandeln aus einem Guss

Mit dem Aufgabenbereich **Digitales Regierungshandeln** wird der Steuerungsraum für die künftige Digital Government Governance (DGG) geschaffen, der die ressortübergreifende IT-Konsolidierung verantwortet sowie konkrete Befugnisse für kohärentes Regierungshandeln ausübt:

- Die **Konsolidierung der IT auf Bundesebene** im Zuge gemeinsamer Plattformen und Dienste (Tech-Stacks) wird in dieser ressortübergreifenden Verantwortung zum BMDK verlagert. Sie erfolgt in Abstimmung mit der künftigen Vergabepaxis seitens der Digitalagentur.
- Um **Regierungsvorhaben mit Digitalbezug** einer verbesserten Steuerung zu unterwerfen, erhält das BMDK ein Set an neuen Koordinationsbefugnisse, insbesondere einem robusten Digitalcheck im Hinblick auf Infrastrukturen, Technik, Plattform und Cybersicherheit.
- Die **Koordination agilen Verwaltungsmanagement** fördert die bedarfsbezogene Zusammenarbeit fachübergreifender Teams und Task Forces auch in Krisensituationen und entlastet von wiederkehrenden Aufgaben im Bereich der Legistik, Budgets, Technik und Vertragswesen.
- Die Konzentration auf Kernbereiche des ministeriellen Handelns fördert schlanke Strukturen, zugleich erhöht es die Anforderungen eines strategischen **Aufsichts- und Beteiligungsmanagement** von Behörden und Agenturen (Aktionsfeld 4 und 6).

## Aktionsfeld 4:

# Digitalagentur zur Umsetzung politischer Leitvorgaben

Die Einrichtung einer **Digitalagentur** stärkt die Handlungsfähigkeit des BMDK. Sie betreibt die Umsetzung ministerieller Vorhaben und Projekte und bündelt die kohärente Aufsicht über die Umsetzung von Regulierungsvorgaben. Darüber nimmt sie eine treibende Rolle in der ressortübergreifenden Kooperation sowie der Bund-Länder-Zusammenarbeit ein. Ihre Strukturen orientieren sich an internationalen Best Practices wie dem GDS (Government Digital Service) in Großbritannien:

- Die Digitalagentur organisiert die **Umsetzung ministerieller Vorhaben**. Im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung und IT-Konsolidierung des Bundes stellt sie IT-Architekturen und Sicherheit Infrastrukturen, Plattformen und Dienste verbindlich bereit (Digitalcheck).
- Im Verhältnis zu den Ländern fungiert die Digitalagentur als **Umsetzungstreiber**, der in Abstimmung mit IT-Planungsrat und FITKO Angebote bundeseinheitliche Lösungen initiiert und zur Akzeptanz von Standards beiträgt. Bewährte Trägerschaften wie GovDigital werden eingebunden.

Die Digitalagentur bewirkt eine Konsolidierung der zersplitterten **Fachaufsichten** für Regulierungs- und Umsetzungsakte der EU. Auch die Aufsicht über Agenturen und Behörden erfährt im Zuge der Umressortierung eine Konsolidierung unter dem Dach des BMDK. Initiativen wie *SPRING*, *GovTech-Campus* sowie *BSI* sollten durch eine erweiterte Governance mit BMDK verbunden werden.

## Aktionsfeld 5:

# Budgetzuweisung und neue Wirtschaftskooperation

Das BMDK erfordert ein eigenständiges Budget im **Einzelplan des Bundeshaushalts**, das sich auf Einzelprojekte des Ministeriums sowie Querschnittsprojekte (Innovationsmittel) erstreckt. Die Querschnittsfinanzierung bestärkt andere Ressorts in der Umsetzung digitaler Vorhaben.

Angesichts begrenzter Haushaltsmittel befördern **Transformationsfonds** als Finanzierungsinstrument Engagements von Unternehmen. Diese Fonds werden auf Sonderthemen wie Netzinfrastrukturen, KI-Rechenzentren oder Kompetenzförderungen zugeschnitten, um zusätzliche Handlungsräume schaffen.

## Aktionsfeld 6:

# Neuausrichtung der Arbeits- und Personalsteuerung

Als Ausdruck einer neuen Transformationskultur erfordert die Verzahnung von Zielvorgaben und ergebnisorientierter Umsetzung eine moderne Projekt- und Arbeitssteuerung. Die Gesamtauf sicht der Steuerungserfolge liegt beim Corporate Digital Officer (CDO), der zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch aller Ressorts einlädt. Prozessinnovation, Wirkmessung und Ergebniskultur anhand klarer Leistungskennzahlen und

Zeitpläne stehen im Fokus. Zielvereinbarungen sowie neue Formen der Beurteilungssysteme wie auch 360 Grad-Befragungen begründen neue Formen der Würdigung von Engagement. Mehr Entscheidungskompetenzen auf Fachebene, die durch KI unterstützt werden, stärken die Leitungsbereitschaft.

## Aktionsfeld 7:

# Neue Formen der Personalgewinnung und -förderung

Mit Blick auf den Umzug bereits bestehender Referate und Abteilungen in das BMDK sollte allen Mitarbeitenden mit dem Anforderungsprofil vertraut gemacht werden und Möglichkeiten zu Feedback und Präferenzen eingeholt werden. Um darüber hinaus hervorragende Persönlichkeiten für die Besetzung neu geschaffener Stellen im BMDK zu gewinnen, sollte allen öffentlichen Bediensteten der Bundesverwaltung die Möglichkeit zum Wechsel gegeben werden.

Um die Attraktivität als Arbeitgeber zu bewahren, sollten Fach- und Führungspositionen grundsätzlich auch extern ausgeschrieben und neue Suchräume für Stellenbesetzung erschlossen werden. Anstelle der Überarbeitung des tarifären Gehaltssystems, wie vielfach gefordert wird, sollten die Vorteile herausgestellt werden, an der Schnittstelle eines Bundesministeriums zu wirken, dass sich der transformativen Neuaufstellung dieses Landes verschrieben hat.

## Aktionsfeld 8:

# Verabredung des digitaltransformativischen Zielbildes im Koalitionsvertrag

Um das BMDK von Anfang mit einem starken Mandat zu betrauen, sollte die Eckpunkte eines digitaltransformativischen **Zielbildes im Regierungsvertrag** (Koalitionsvertrag) festgelegt werden, auf das sich alle Beteiligten verständigen. Aus dem Zielbild können in der Folge die Leitlinien der Legislatur zügig entwickelt werden, um die Arbeit des BMDK in Zusammenarbeit mit den weiteren Ressorts auf den Weg zu bringen. Je klarer das Zielbild im Koalitionsvertrag, desto schlagkräftiger die Umsetzung.

Das Zielbild umreißt sämtliche Politikfelder mit transformativer Relevanz, wie sie in diesem Beitrag beschrieben werden, sowie zudem solche Politikfelder, die durch die transformative Agenda betroffen sind (wie Energieversorgung von Rechenzentren). Es sollte zentrale Strukturfragen zur Einrichtung des BMDK, der Digitalagentur sowie des Managements künftiger Fachaufsichten umreißen sowie neue Anforderungen an die Geschäftsordnung der Bundesregierung, hier auch die Implementierung des Digitalchecks unter Aufhebung des kabinettseitigen Einvernehmens bei Digitalvorhaben.

## Aktionsfeld 9:

# 100-Tage-Countdown zum BMDK

Für eine schnelle Wirksamkeit sollte ein 100-Tageplan zu Grunde gelegt werden, innerhalb dessen die Funktionsfähigkeiten des BMDK im Wesentlichen erreicht wird. Der Fokus sollte auf drei Arbeitsthemen gelegt werden: Erstens, die zügige Identifikation und Ausschreibung vakanter Positionen mit einem Fokus auf herausgehobene Anforderungsprofile, zweitens, die Definition neuer Arbeits- und Steuerungsprozesse für die agilen Projektarbeiten der Fachbereiche einschließlich Schulungsvorkehrungen, sowie drittens, die fachliche Entwicklung der leitenden Grundsätze und Leitlinien des BMDK aus dem übergeordneten Zielbild zur Digital- und Transformationspolitik. Analog wird der Fokus auf die schnelle Arbeitsfähigkeit der Digitalagentur gelegt.

Die zügige Aufstellung des BMDK wird damit zum Ausgangspunkt einer neuen Digital Government Governance (DGG), die mit Hilfe neuer Prozesse und Strukturen aus den aktuellen Herausforderungen eine neue Zukunftslust und Dynamik für wachstumsgetriebenen Wohlstand in Wirtschaft, Gesellschaft und Verwaltung entwickelt.



## Impressum

### Die Autoren

Dr. Michael Littger, LL.M. oec. ist Strategiedirektor des cyberintelligence.institute (CII),

Prof. Dr. Dennis-Kenji Kipker ist Professor für IT-Sicherheitsrecht und Wissenschaftlicher Direktor des CII.

---

**cyberintelligence.institute** (Herausgeberin)

MesseTurm

Friedrich-Ebert-Anlage 49

60308 Frankfurt a.M.

T +69 5050 34-602

[www.cyberintelligence.institute](http://www.cyberintelligence.institute)

[info@cyberintelligence.institute](mailto:info@cyberintelligence.institute)

---

Der Text dieses Werkes ist lizenziert unter den Bedingungen von „Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 international“, CC BY-SA 4.0 (abrufbar unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>)