



Digitale Agenda 2025-2028

**Für die Deutsche
Bundesregierung und den
Bundesminister für
Digitales und
Staatsmodernisierung**

Dan Bauer - Wirtschaftskommission für Transformation
Deutschland

1310031

Inhalt

1. 1. IST-ANALYSE: Der Umsetzungsstau - Deutschlands	
digitale Ambition trifft auf ressort-fragmentierte	
Realität	1
2. 2. LÖSUNGSMODELL: Die Digitale Zukunftsagentur (DZA)	
- Das Steuerungsmodell für die digitale Dekade	10
3. 3. FINANZIERUNGSMODELL: Das Digitale Budget -	
Sicherstellung der Ressourcen für die DZA und die	
Digitalisierung	27
4. 4. UMSETZUNGSPLAN: Die 1000-Tage-Roadmap - Von Quick	
Wins zum Zielbild 2028	35

1. IST-ANALYSE: Der Umsetzungsstau - Deutschlands digitale Ambition trifft auf ressort-fragmentierte Realität

Dieser Abschnitt diagnostiziert präzise die strukturelle Ursache für die schleppende Digitalisierung des Landes. Er zeigt auf, dass die im Koalitionsvertrag 2025 festgelegten, ambitionierten Digitalvorhaben an einer zersplitterten Umsetzungsrealität scheitern. Anhand von Daten zu Projektverzögerungen, Budgetüberschreitungen und mangelnder Interoperabilität wird die Ineffizienz des Status quo belegt. Es wird argumentiert, dass die bestehende Koordinierungsarchitektur, die auf Freiwilligkeit und Konsens basiert, nicht ausreicht, um ressortübergreifende Großprojekte erfolgreich zu steuern. Das Kapitel legt dar, dass der Mangel an zentraler Steuerung, verbindlichen Standards und transparentem Monitoring systematisch zu Doppelarbeit, Insellösungen und letztlich zum Vertrauensverlust führt. Damit wird die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels in der Regierungssteuerung hergeleitet.

1. IST-ANALYSE: Der Umsetzungsstau - Deutschlands digitale Ambition trifft

auf ressort-fragmentierte Realität

Die Bundesregierung verfolgt hohe digitale Ziele ^{1. Zur Stärkung} der Wettbewerbsfähigkeit skizziert sie einen umfassenden Transformationsplan, der einen digital handlungsfähigen Staat, eine resiliente Infrastruktur und eine innovationsfreundliche Datenordnung vorsieht ^{2. Der digitale Wandel in Deutschland} scheitert jedoch nicht am politischen Ehrgeiz, sondern an der Umsetzungsarchitektur. Ihre überholte, fragmentierte Struktur verhindert, dass aus politischen Vorhaben spürbare Ergebnisse für Bürger und Unternehmen werden.

Strategische Programmatik und operative Realität klaffen weit auseinander. Während auf der politischen Kommandobrücke der Kurs Richtung Modernisierung gesetzt wird, fehlt der funktionierende Maschinenraum für die nötige Schubkraft. Milliarden Euro fließen in hunderte Einzelprojekte ^{3. Ohne} zentrale Steuerung, verbindliche Standards und eine Instanz mit Durchsetzungsmandat verpufft dieser Einsatz jedoch in Reibungsverlusten und Doppelarbeit. Das Schiff der staatlichen Modernisierung kommt nur langsam voran, gebremst durch das Dickicht der Ressortzuständigkeiten.

Die Analyse der Ursachen belegt, warum das tradierte Regierungsmodell der Komplexität und Geschwindigkeit der Digitalisierung nicht gewachsen ist und welche konkreten Schäden daraus entstehen. Diese Diagnose ist jedoch kein Selbstzweck. Sie liefert die entscheidenden Kriterien für eine neue Struktur, die diese Blockaden auflöst: eine grundlegende Reform der Steuerungslogik, institutionalisiert in der im Folgekapitel vorgestellten Digitalen Zukunftsagentur (DZA).

1.1 Die Anatomie der Fragmentierung

Die Digitalisierung ist eine Querschnittsaufgabe, deren Erfolg von nahtloser Zusammenarbeit abhängt. Genau hier wird das deutsche Ressortprinzip, einst ein Garant für Fachexpertise, zur massiven Hürde. Es zwingt ressortübergreifende Vorhaben in ein enges Korsett aus Einzelzuständigkeiten und Abstimmungsschleifen, das Innovation systematisch erschwert,

statt sie zu fördern. Die strukturelle Schwäche deutscher Digitalpolitik ist ihre institutionelle Zersplitterung

4.

Die Herausforderung: Ressortautonomie im Digitalzeitalter

Jedes strategische Digitalvorhaben der Bundesregierung berührt die Zuständigkeiten von mindestens drei bis fünf Ministerien. Die Entwicklung einer sicheren und bürgerfreundlichen digitalen Identität (BundID) erfordert beispielsweise die Expertise des Innenministeriums für Sicherheit und Register, des Finanzministeriums für steuerliche Anwendungen, des Wirtschaftsministeriums für die Anbindung von Unternehmen und des Justizministeriums für den Rechtsrahmen, während dem Digitalministerium die Koordination obliegt⁵. Was in der Theorie nach klarer Arbeitsteilung klingt, erweist sich in der Praxis als immense organisatorische Hürde.

Jedes Ressort optimiert innerhalb seiner eigenen Logik, technischer Standards und Haushaltsplanung⁶. Anstatt eine gemeinsame, interoperable Basisinfrastruktur zu schaffen, entstehen technische Insellösungen, die nur über aufwendige Schnittstellen mühsam verbunden werden. Diese strukturelle Eigenlogik fördert redundante Komponenten, verhindert Skaleneffekte und verfestigt technische Silos. Die Folge sind fehlende, durchgängige digitale Prozesse, die für Verwaltung, Bürger und Unternehmen enorme Kosten verursachen.

Das Onlinezugangsgesetz (OZG) dient hier als prägnantes Lehrstück. Obwohl Hunderte Verwaltungsleistungen fristgerecht digitalisiert werden sollten, ist das Ergebnis für die Nutzer ernüchternd⁷. Entstanden ist ein Flickenteppich aus unterschiedlichen Portalen, divergenten Nutzerführungen und separaten Logins. Das Versprechen des "Once-Only"-Prinzips, wonach vorhandene Daten nicht erneut eingegeben werden müssen, bleibt uneingelöst, da die Register der Behörden nicht medienbruchfrei kommunizieren. Die Ursache liegt nicht im Versagen Einzelner, sondern im System, das Silodenken belohnt und Kooperation bestraft.

Die Grenzen der Koordination: Die Rolle bestehender Gremien

Der Einwand, Formate wie der IT-Rat des Bundes oder der

Staatssekretärsausschuss für Digitalisierung sorgen bereits für ausreichend Koordination, greift zu kurz. Diese Gremien sind in ihrer aktuellen Konzeption nicht darauf ausgelegt, die digitale Transformation operativ zu steuern. Sie fungieren primär als Foren für den Austausch, nicht als Instanzen strategischer Steuerung mit Durchsetzungsmandat⁸. Ihre strukturelle Schwäche zeigt sich in drei zentralen Punkten.

Erstens fehlt es an Verbindlichkeit. Die Beschlüsse dieser Runden haben meist nur den Charakter von Empfehlungen. Ihnen fehlt der rechtliche und institutionelle Hebel, um ein Ressort zur Einhaltung gemeinsamer Architekturvorgaben, Datenstandards oder Zeitpläne zu zwingen. In der Praxis hat die Souveränität des Ressorts über Haushalt und Organisation Vorrang vor jedem Konsensbeschluss.

Zweitens führt die Konsensorientierung zu suboptimalen Ergebnissen. In Gremien, in denen jedes Mitglied ein De-facto-Vetorecht besitzt, wird die Suche nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner zum leitenden Prinzip. Statt eine mutige, zukunftsweisende Standardarchitektur durchzusetzen, die für einzelne Ressorts kurzfristige Anpassungen erfordern mag, einigt man sich auf komplizierte Schnittstellen, die bestehende Silos lediglich verbinden, anstatt sie aufzulösen. So wird der ineffiziente Status quo fortgeschrieben und technologisch verfestigt¹⁰.

Drittens mangelt es an operativer Tiefe. Die Gremien tagen in zu großen Abständen und auf einer zu hohen Abstraktionsebene, um das Portfoliomanagement Hunderter abhängiger Digitalprojekte aktiv zu gestalten. Es fehlen Daten, Werkzeuge und Personal für aktives Monitoring, vorausschauendes Risikomanagement und übergreifende Ressourcenplanung. Bestehende Gremien laufen damit Gefahr, die Fragmentierung nur zu verwalten, statt sie strategisch aufzulösen. Ein strukturelles Problem lässt sich nicht durch informelle Koordination lösen - es erfordert eine angepasste, wirksamere Struktur.

1.2 Kosten des Stillstands: Finanziell und strategisch

Die ineffiziente Steuerung ist keine abstrakte Schwäche der Verwaltung. Sie verursacht konkrete Kosten - volkswirtschaftlich und gesellschaftlich -, die den Erfolg Ihrer Agenda gefährden und die Glaubwürdigkeit des Staates untergraben. Finanziell wie strategisch wird dieser Stillstand zur Hypothek für Deutschlands Zukunftsfähigkeit.

Verschwendung von Steuergeldern und Ressourcen

Berichte des Bundesrechnungshofs zeichnen seit Jahren ein konsistentes Bild: Bei IT-Großprojekten des Bundes sind Projektverzögerungen über mehrere Jahre und Budgetüberschreitungen im zwei- bis dreistelligen Millionenbereich eher die Regel als die Ausnahme. Diese Kostenexplosionen sind oft eine direkte Folge der ressort-fragmentierten Logik. Die finanziellen Verluste, etwa bei Projekten wie der IT-Konsolidierung Bund, sind beträchtlich und haben mehrere Ursachen.

Redundante Entwicklungen sind ein zentraler Kostentreiber. Essenzielle Basiskomponenten wie Identitätsmanagement, Bezahlplattformen oder digitale Postfächer werden in verschiedenen Ministerien parallel und oft inkompatibel entwickelt ⁶. Das bindet knappe Entwicklerressourcen und vervielfacht die späteren Betriebs- und Wartungskosten. Statt eine exzellente Lösung als Standard für alle bereitzustellen, investieren Ressorts parallel in identische Funktionalitäten.

Hinzu kommen verpasste Skaleneffekte bei der Beschaffung. Anstatt Softwarelizenzen, Cloud-Kapazitäten oder Beratungsleistungen gebündelt und mit maximaler Verhandlungsmacht einzukaufen, agiert jedes Ministerium oft für sich allein ⁴. Die daraus resultierenden Mehrkosten werden auf hunderte Millionen Euro pro Jahr geschätzt. Eine zentrale, professionelle Beschaffung für digitale Güter findet praktisch nicht statt.

Die teuerste Konsequenz sind jedoch systemische Reibungsverluste. Wenn das Gewerberegister nicht automatisiert mit dem Steuerregister oder der Sozialversicherung kommunizieren kann, entsteht manueller Aufwand bei Behörden, Gründern und Bürgern. Wirtschaftsverbände beziffern diese

Bürokratiekosten" aus fehlender digitaler Durchgängigkeit auf Milliarden Euro jährlich ⁹. Der Einwand, es fehle an Geld für die Digitalisierung, ist daher unzureichend: Das Problem ist weniger der Mangel an Mitteln als vielmehr deren ineffizienter, ungebündelter und nicht zielgerichteter Einsatz. Mehr Geld in ein System mit strukturellen Defiziten zu investieren, erhöht primär die Kosten, nicht die Erfolgswahrscheinlichkeit.

Verzögerungen, Vertrauensverlust und schwindende Wettbewerbsfähigkeit

Noch gravierender als die finanziellen sind die strategischen Kosten des Umsetzungstaus. Deutschland verliert an Geschwindigkeit und fällt im internationalen Vergleich zurück. Die Umsetzung von Schlüsselprojekten wie der elektronischen Patientenakte, einer flächendeckend nutzbaren digitalen Identität oder der Registermodernisierung hinkt Jahre hinter den Plänen und weit hinter Vorbildern wie Estland oder Dänemark zurück ¹¹. Diese ständigen Verzögerungen wirken zersetzend.

Sie untergraben das Vertrauen der Bürger in die Handlungsfähigkeit des Staates. Wenn angekündigte digitale Dienste nicht kommen, nicht funktionieren oder komplizierter sind als der analoge Weg, schwindet das Vertrauen in die Kompetenz der Verwaltung. Eine Regierung, die nicht einmal einen simplen digitalen Bauantrag bundesweit einheitlich ermöglicht, verliert an Glaubwürdigkeit bei der Gestaltung der großen Zukunftsfragen. Studien wie das "Behördendigitalometer" des Instituts der deutschen Wirtschaft belegen eine anhaltend niedrige Zufriedenheit mit den digitalen Angeboten der Verwaltung ⁷.

Gleichzeitig belasten die Defizite die Wirtschaft. Eine langsame, papiergebundene Verwaltung ist für Unternehmen - insbesondere für den Mittelstand und Start-ups - ein handfester Standortnachteil. Während andere Länder digitale Unternehmensgründungen in Stunden ermöglichen, hemmen in Deutschland monatelange Prozesse Innovation und Wachstum ¹². Der Pakt für Planungsbeschleunigung ist ein richtiger Impuls ¹³, doch er verliert an Wirkung, wenn er nicht von einer durchgängig digitalen Prozesskette in den Genehmigungsbehörden flankiert wird.

Der Umsetzungstau gefährdet zudem die digitale Souveränität Deutschlands. Die Schwierigkeit, eigene, sichere Basistechnologien für den Staat zu entwickeln und zu skalieren, erhöht die Abhängigkeit von wenigen, meist außereuropäischen Technologiekonzernen¹⁴. Eine strategische Steuerung der Digitalisierung, wie sie die Agenda der Bundesregierung anstrebt², ist ohne die Fähigkeit zur koordinierten Entwicklung und zum souveränen Betrieb von Schlüsseltechnologien undenkbar. Die Kontrolle über die digitale Infrastruktur des Staates ist eine Frage nationaler Sicherheit und politischer Handlungsfreiheit im 21. Jahrhundert.

1.3 Gängige Einwände betrachten: Argumente für die bestehende Ordnung

Das Festhalten an der fragmentierten Struktur wird oft mit Argumenten verteidigt, die einer genaueren Prüfung nicht standhalten. Ein grundlegender Wandel erfordert die Auseinandersetzung mit diesen Narrativen. Insbesondere zwei Argumente werden regelmäßig gegen eine stärkere Zentralisierung der digitalen Steuerung vorgebracht.

Argument 1: Die Ressortautonomie ist ein unantastbares Gut"

Dieses zentrale Argument verdient Respekt, muss aber differenziert werden. Die fachliche Souveränität der Ressorts ist die Grundlage guter Politik und steht außer Frage¹⁵. Ein Gesundheitsministerium besitzt die Expertise für Gesundheitspolitik, ein Verkehrsministerium für Verkehrspolitik. Die hier vorgeschlagene Reform zielt nicht darauf ab, diese Fachkompetenz zu beschneiden, sondern sie im digitalen Zeitalter wirksamer zu machen.

Das Argument verwechselt jedoch Autonomie mit Autarkie. Im 21. Jahrhundert kann keine komplexe Politik mehr ohne eine leistungsfähige digitale Grundlage erfolgreich sein. Eine zentrale Instanz, die verbindliche Architekturvorgaben macht und wiederverwendbare Basisdienste bereitstellt, höhlt die Ressortkompetenz nicht aus - sie setzt Ressourcen frei. Wenn sich ein Fachministerium auf eine funktionierende Zentralinfrastruktur verlassen kann, statt IT-Werkzeuge selbst

zu entwickeln, gewinnt es an Geschwindigkeit. Es kann sich auf seine Kernaufgabe konzentrieren: die inhaltliche Ausgestaltung von Politik.

Die jetzige Situation zwingt Fachreferenten dazu, sich mit technischen Detailfragen und langwierigen Beschaffungsdebatten zu befassen. Wahre Souveränität im digitalen Zeitalter bedeutet nicht, alles isoliert zu tun, sondern Teil eines schlagkräftigen Netzwerks zu sein, um die eigene fachliche Mission bestmöglich zu erfüllen.

Argument 2: Eine neue Agentur schafft nur mehr Bürokratie"

Die berechtigte Sorge vor neuer Bürokratie zielt in die falsche Richtung. Das Problem ist nicht zu wenig, sondern die falsche Art von Bürokratie: eine Bürokratie der Abstimmung, Reibung und Redundanz ⁴. Dutzende ineffiziente Koordinierungsrunden und temporäre Projektgruppen versuchen permanent, die vom System erzeugten Brüche zu kitten. Das ist der wahre bürokratische Mehraufwand.

Eine schlanke, aber schlagkräftige zentrale Steuerungseinheit bewirkt das Gegenteil. Sie ersetzt unzählige ineffektive Runden durch einen einzigen, verbindlichen Prozess. Anstatt dass 16 Ministerien 16 verschiedene Wege diskutieren, definiert eine Instanz einen Standardweg, überwacht dessen Einhaltung und unterstützt die Ressorts bei der Umsetzung. Ziel ist nicht, eine weitere Verwaltungsschicht aufzubauen, sondern den unproduktiven Koordinierungsaufwand radikal zu reduzieren und ihn durch klare Entscheidungen und aktive Steuerung zu ersetzen.

Eine zentrale Instanz, die Standards setzt, Fortschritte misst und Entscheidungen durchsetzt, ist das Gegenteil von lähmender Bürokratie. Sie ist die Voraussetzung für agiles Regierungshandeln. Erfolgreiche Unternehmen haben diesen Schritt längst vollzogen: Sie haben funktionale Silos aufgebrochen und schlagkräftige, zentrale Einheiten zur Steuerung ihrer Transformation geschaffen. Denn Unternehmen, die Modernisierung ernst nehmen, brauchen Führungskräfte mit der Fähigkeit zum permanenten Rollenwechsel - zwischen strategischem Denken und operativem Entscheiden, zwischen

Geschwindigkeit und Substanz. Reflexion ist dabei kein Luxus, sondern eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit. Der Staat muss von diesen Modellen lernen - oder seine Handlungsfähigkeit weiter einbüßen.

1.4 Fazit: Die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels

Die Diagnose ist klar: Die deutsche Digitalpolitik leidet an einer strukturellen Schwäche im Kern ihres Steuerungsmodells. Das Ressortprinzip ist in seiner heutigen Ausprägung mit den Anforderungen der Digitalisierung unvereinbar. Eine Vielzahl brillanter Ideen und der unstrittige politische Wille stoßen auf die Grenzen institutioneller Silos, unverbindlicher Koordination und fehlender Durchsetzungskraft. Der Umsetzungstau ist die logische Konsequenz dieser Systemarchitektur.

Ein "Weiter so" mit geringfügigen Anpassungen an bestehenden Gremien wird die strukturellen Hürden nicht überwinden. Es ist Zeit für einen Paradigmenwechsel bei der Steuerung der Modernisierung. Sie müssen die Art, wie Ihre Regierung Digitalpolitik gestaltet, von Grund auf neu denken. Statt hunderte unverbundene Projekte zu verwalten und auf ihr zufälliges Zusammenwachsen zu hoffen, müssen Sie ein kohärentes Regierungsprogramm mit zentraler Kraft steuern. Der Wandel muss vom Prinzip der Koordination zum Prinzip der Orchestrierung führen.

Aus dieser Analyse ergeben sich die Designkriterien für eine Struktur, die den Umsetzungstau auflösen kann. Es braucht eine Instanz mit Mandat, Mitteln und Expertise, die ressortübergreifend agieren kann. Das folgende Kapitel legt den detaillierten Bauplan für diese Struktur vor: die Digitale Zukunftsagentur (DZA) als schlagkräftiger Maschinenraum für die Modernisierung des Landes.

2. LÖSUNGSMODELL: Die Digitale Zukunftsagentur (DZA) - Das Steuerungsmodell für die digitale Dekade

Als Herzstück des Papiers wird hier die Digitale Zukunftsagentur (DZA) als konkretes Lösungsmodell vorgestellt. Unser konzeptioneller Vorschlag sieht eine DZA als schlagkräftige, nachgeordnete Bundesoberbehörde mit Durchgriffsrechten vor, die direkt an das Bundesministerium für Digitales berichtet. Ihre detaillierte Binnenstruktur, inklusive des Digital Progress Office (DPO) für das Monitoring, wird anhand eines Organigramms erläutert. Das Kapitel beschreibt die Governance-Struktur, die den Staatssekretärsausschuss als Eskalationsinstanz nutzt, und definiert die technischen Werkzeuge, insbesondere das öffentliche Echtzeit-Dashboard für Projektfortschritte. Es wird präzise dargelegt, wie die DZA durch ein zentrales KPI-Framework, verbindliche Architekturvorgaben und ein aktives Portfoliomanagement die Zersplitterung überwindet. Die DZA wird nicht als neue Bürokratie, sondern als agiler Enabler und integrierender Kern eines neuen, schlankeren Betriebsmodells dargestellt, der ineffiziente Gremien und Prozesse ersetzt und nicht nur ergänzt.

Governance-Architektur und Akzeptanz: Die Beziehung der DZA zum geplanten Bundesdigitalministerium und anderen Ressorts wird detailliert ausgearbeitet. Die DZA erhält ein klares Mandat zur ressortübergreifenden Programmsteuerung und zur Durchsetzung von Architekturvorgaben. Entscheidungswege sind

klar definiert: Das Bundesdigitalministerium setzt die strategischen Leitplanken, die DZA ist für die operative Umsetzung und das Monitoring verantwortlich. Eskalationsmechanismen bei Kompetenzkonflikten oder Blockaden sind präzise geregelt, mit dem Kanzleramt als oberster Instanz. Dies adressiert proaktiv mögliche Kompetenzkonflikte und sichert die Akzeptanz durch transparente Regeln und die Betonung der Fachverantwortung der Ressorts, die durch die DZA in der Umsetzung unterstützt und nicht ersetzt werden.

Umgang mit politisch-administrativen Widerständen:

Die Implementierung der DZA wird auf erwartbare Widerstände stoßen, insbesondere von Ressorts, die ihre Autonomie gefährdet sehen, und von föderalen Akteuren. Um diese Hürden strategisch zu mitigieren, werden folgende Ansätze verfolgt:

1. **Anreizsysteme statt Zwang:** Statt reiner Top-Down-Vorgaben werden Anreizsysteme für die Kooperation etabliert. Dies umfasst die Bereitstellung von zentralen IT-Komponenten und -Diensten durch die DZA, die den Ressorts und Ländern nachweisliche Effizienzgewinne und Kostenersparnisse ermöglichen. Projekte, die sich den DZA-Standards unterwerfen, erhalten bevorzugten Zugang zu Finanzmitteln und technischer Unterstützung.
2. **Einbindung der Ministerpräsidentenkonferenz (MPK):** Die strategische Ausrichtung und die wichtigsten Meilensteine der DZA werden regelmäßig in der MPK vorgestellt und diskutiert. Dies schafft eine breite politische Legitimation und bindet die Länder frühzeitig in den Prozess ein, wodurch ihre Bedenken proaktiv adressiert werden können. Die DZA agiert hier als Dienstleister und Koordinator für gemeinsame föderale Digitalprojekte.
3. **Klare Kanzleramts-Anbindung und Eskalationspfade:** Die direkte Anbindung der DZA an das Bundesdigitalministerium und die Möglichkeit, bei unüberwindbaren Konflikten das Kanzleramt als oberste Instanz anzurufen, sichert die notwendige Durchsetzungsfähigkeit. Dies wird nicht als Instrument der Machtausübung, sondern als letztes Mittel zur Sicherstellung der gesamtstaatlichen Digitalziele kommuniziert.
4. **Kommunikation des Mehrwerts:** Eine kontinuierliche und transparente Kommunikation der Erfolge der DZA, insbesondere

der erzielten Effizienzgewinne, des Bürokratieabbaus und der verbesserten Bürgerdienste, wird dazu beitragen, die Akzeptanz bei allen Stakeholdern zu erhöhen und Widerstände abzubauen.

Internationale Vorbilder: Erfolgsfaktoren für die DZA

Die Konzeption der DZA profitiert von den Erfahrungen internationaler Digitalagenturen, die ähnliche Herausforderungen erfolgreich gemeistert haben. Zwei prominente Beispiele sind der Government Digital Service (GDS) in Großbritannien und die e-Estonia Initiative.

- **Government Digital Service (UK):** Der GDS wurde 2010 gegründet, um die digitale Transformation der britischen Regierung voranzutreiben. Seine Erfolgsfaktoren umfassen:
- **Zentrales Mandat und starke politische Rückendeckung:** Der GDS erhielt ein klares Mandat vom Cabinet Office und wurde von der obersten politischen Ebene unterstützt, was ihm die notwendige Autorität verlieh, Standards durchzusetzen und ressortübergreifende Projekte zu steuern.
- **Fokus auf Nutzerzentrierung und agile Entwicklung:** Der GDS setzte konsequent auf nutzerzentriertes Design und agile Entwicklungsmethoden, um schnell funktionierende Prototypen zu liefern und den Bürgern einen echten Mehrwert zu bieten.
- **Open-Source-Ansatz und Wiederverwendung:** Durch die Förderung von Open-Source-Lösungen und der Wiederverwendung von Komponenten konnten Kosten gesenkt und die Interoperabilität verbessert werden.
- **Talentgewinnung:** Der GDS zog Top-Talente aus der Privatwirtschaft an, indem er eine innovative Arbeitsumgebung und die Möglichkeit bot, an Projekten mit nationaler Bedeutung zu arbeiten.
- **e-Estonia Initiative:** Estland gilt als Vorreiter in der digitalen Verwaltung. Die Erfolge basieren auf:
- **Einheitliche digitale Identität:** Die digitale Identität (ID-Karte) ist der Schlüssel zu allen digitalen Diensten und ermöglicht eine nahtlose Interaktion mit dem Staat.
- **Once-Only-Prinzip:** Daten werden nur einmal erfasst und können von verschiedenen Behörden genutzt werden, was den Verwaltungsaufwand für Bürger und Unternehmen erheblich reduziert.
- **Dezentrale, interoperable Architektur:** Statt einer zentralen

Datenbank setzt Estland auf ein dezentrales System (X-Road), das den sicheren Datenaustausch zwischen verschiedenen Registern ermöglicht.

- **Politische Vision und Kontinuität:** Eine langfristige politische Vision und die kontinuierliche Unterstützung über Legislaturperioden hinweg waren entscheidend für den Erfolg.

Die Übertragbarkeit dieser Erfolgsfaktoren auf den deutschen Kontext liegt in der Notwendigkeit einer starken zentralen Steuerung, einer nutzerzentrierten Ausrichtung, der Standardisierung und Interoperabilität sowie der Fähigkeit, Top-Talente anzuziehen. Die DZA kann diese Prinzipien adaptieren, um die deutsche Digitalisierung nachhaltig zu beschleunigen.

Organigramm: Zusammenspiel von Bundesdigitalministerium, DZA und Sovereign Tech Agency

[Diagramm / Code-Block - siehe digitale Version]

- **Bundesdigitalministerium:** Definiert die übergeordnete Digitalstrategie, setzt politische Prioritäten und übt die Fachaufsicht über die DZA aus. Es ist die politische Spitze, die den Rahmen vorgibt und die notwendige politische Rückendeckung sicherstellt.
- **Digitale Zukunftsagentur (DZA):** Der operative 'Maschinenraum'. Verantwortlich für die ressortübergreifende Programmsteuerung, das Portfoliomanagement, die Definition und das Tracking von KPIs sowie die Durchsetzung von Architekturvorgaben. Die DZA ist die zentrale Instanz für die Umsetzung der Digitalstrategie des Ministeriums.
- **Sovereign Tech Agency (STA):** Agiert als Technologie-Entwicklungs- und Bereitstellungsdienstleister. Die STA entwickelt und pflegt Open-Source-Basiskomponenten und -Infrastrukturen, die von der DZA und den Ressorts genutzt werden können. Sie ist der technische Arm, der die digitale Souveränität Deutschlands stärkt und die Interoperabilität fördert. Die STA erhält Bedarfe von der DZA und liefert entsprechende technologische Lösungen.

2. LÖSUNGSMODELL: Die Digitale Zukunftsagentur (DZA) - Das Steuerungsmodell für die digitale Dekade

Die Diagnose des vorangegangenen Kapitels ist eindeutig: Deutschlands digitale Transformation scheitert nicht an mangelnder Ambition oder fehlenden Finanzen, sondern an einem fundamentalen Konstruktionsfehler des staatlichen Steuerungssystems. Wegen der Ressortautonomie fügen sich hunderte Einzelvorhaben, wie sie die digitalpolitische Agenda der Bundesregierung skizziert ¹, nicht zu einem kohärenten, interoperablen und wirksamen Ganzen. Reine Koordination, Appelle und unverbindliche Arbeitskreise haben sich als wirkungslos erwiesen ². Diese Praxis fortzusetzen, hieße, erhebliche Haushaltsmittel in ein System zu investieren, dessen Architektur zwangsläufig Inselfösungen und teure Redundanzen hervorbringt.

Der entscheidende Hebel zur Umsetzung der Ziele - von der Verwaltungsmodernisierung bis zur digitalen Souveränität - ist kein weiteres Strategiepapier, sondern eine neue, schlagkräftige Umsetzungs- und Befähigungsstruktur. Sie müssen das Betriebssystem des Regierens selbst modernisieren, um es für die Komplexität und Geschwindigkeit des 21. Jahrhunderts zu ertüchtigen. Unser Vorschlag dafür ist die Digitale Zukunftsagentur (DZA). Diese Agentur liefert die institutionelle Antwort auf die diagnostizierte Fragmentierung: kein weiteres Beratungsgremium, sondern die zentrale Umsetzungs- und Befähigungsarchitektur für die Bundesregierung. Sie entlastet die Ressorts, indem sie politische Digitalziele in ein zentral steuerbares Programm überführt. Mit der Vorgabe von Architekturen und Standards sowie einem zentralen Monitoring steuert sie die Umsetzung und reduziert Doppelarbeit, technische Reibung sowie Koordinationslast. Dieses Kapitel skizziert den Bauplan der Agentur - ihre Struktur, ihre Werkzeuge und ihre strategische Verankerung.

2.1 Das Kernkonzept der Digitalen Zukunftsagentur (DZA)

Die DZA schließt die operative Lücke zwischen politischem Wollen und administrativem Vollzug. Als Übersetzer und Umsetzungsmanager überführt sie die strategischen Digitalziele der Bundesregierung in ein steuerbares Portfolio aus ressortübergreifenden Programmen und priorisierten Einzelprojekten. Ihre Kernaufgabe ist nicht die Festlegung digitalpolitischer Inhalte - diese Verantwortung verbleibt beim Bundesministerium für Digitales und Verkehr sowie den Fachressorts. Die DZA konzentriert sich konsequent auf das "Wie" der Umsetzung: Sie definiert Leitplanken für Architekturen und Standards, sorgt für deren Einhaltung, überwacht den Fortschritt datengestützt und sichert die Kooperation zwischen Bund und Ländern.

Für diese Aufgabe ist die Rechtsform einer nachgeordneten Bundesoberbehörde entscheidend. Im Gegensatz zu einer privatrechtlichen GmbH kann eine Bundesoberbehörde nach sorgfältiger rechtlicher Ausgestaltung hoheitliche Befugnisse erhalten, die für verbindliche Architekturvorgaben unerlässlich sind³. Zugleich besitzt sie, anders als eine ministeriumsinterne Abteilung, die nötige operative Distanz zum politischen Tagesgeschäft und zu etablierten Ressortlogiken. Diese Unabhängigkeit ermöglicht eine langfristige, konsistente Steuerung. Als operativer Arm berichtet die DZA direkt an das Bundesministerium für Digitales und Verkehr, was die politische Rückendeckung und die Übereinstimmung mit den strategischen Linien Ihrer Regierung gewährleistet.

So wird die DZA zur Hüterin der langfristigen Umsetzungsstrategie - agil in ihren Methoden, konsequent in der Zielverfolgung. Ihre Kultur muss sich fundamental von klassischen Verwaltungsstrukturen unterscheiden. Sie wird zum Anziehungspunkt für technologische und managementorientierte Spitzenkräfte aus Wirtschaft und Wissenschaft, weil sie eine Kultur der Ergebnisorientierung, datengestützter Entscheidungen und radikaler Transparenz verkörpert. Die DZA ist damit mehr als eine neue Behörde; sie ist ein neues Modell staatlichen Handelns, das beweist, dass der öffentliche Sektor in der

digitalen Welt schnell, effizient und bürgernah agieren kann.

Die Agentur ist dabei zentraler Orchestrator, nicht alleiniger Akteur. Ihre Aufgabe ist es, die Transformation zu orchestrieren, nicht, alle Projekte selbst durchzuführen. Sie befähigt die Ressorts zu einer schnelleren und besseren Umsetzung ihrer Digitalvorhaben, indem sie standardisierte Werkzeuge, klare Architekturen und professionelles Programm-Management bereitstellt. Statt Zersplitterung fördert sie ein Plattform-Denken, das die Entwicklung wiederverwendbarer Basiskomponenten und damit die Effizienz der gesamten Bundesverwaltung steigert - eine Forderung internationaler Studien zur Verwaltungsmodernisierung. Die DZA wirkt somit als Katalysator, der vorhandene Kräfte bündelt und auf ein gemeinsames Ziel ausrichtet.

Die DZA beschneidet keine Kompetenzen, sondern stärkt gezielt die Fachressorts. Indem sie zentrale, wiederverwendbare Lösungen für Standardanforderungen wie Identitätsmanagement, Bezahlfunktionen oder sichere Datenübertragung bereitstellt, entlastet sie die Ministerien von aufwendiger und redundanter technischer Grundlagenarbeit. Die Ressorts müssen somit nicht mehr jede Lösung von Grund auf neu entwickeln und können sich auf ihre Kernaufgabe konzentrieren: die fachliche Ausgestaltung und den bürgernahen Vollzug ihrer Politiken. Diese Arbeitsteilung setzt wertvolle Ressourcen frei, beschleunigt die Projektumsetzung und erhöht die Qualität der Fachanwendungen, ohne die inhaltliche Zuständigkeit der Ministerien anzutasten.

2.2 Governance-Architektur: Steuerung, Durchgriff und Akzeptanz

Ein Modell wie die DZA, das die etablierte Ressortkooperation neu gestaltet, benötigt eine starke strategische Verankerung in der Governance. Es braucht klare Mandate und Befugnisse, um Widerstände zu überwinden, ohne das im Grundgesetz verankerte Ressortprinzip und die fachliche Verantwortung der Ministerien zu untergraben. Die vorgeschlagene Architektur schafft diese anspruchsvolle Balance durch klare Berichtslinien, einen verbindlichen Eskalationsmechanismus und die direkte Anbindung

an die Regierungszentrale.

Die grundlegende Arbeitsteilung ist eindeutig: Das Bundesministerium für Digitales und Verkehr gibt die strategischen Leitplanken vor. In enger Abstimmung mit Bundeskanzleramt und Kabinett definiert es die übergeordneten Prioritäten des nationalen Digitalprogramms, abgeleitet aus der digitalpolitischen Agenda der Regierung¹. Die DZA wiederum ist allein für die operative Programmsteuerung, die Überwachung der Zielerreichung und die Sicherstellung der Architekturkonformität verantwortlich. Diese Trennung ist fundamental: Politik macht Strategie, die DZA macht Umsetzung. Diese Aufgabenteilung schützt die operative Arbeit der Agentur vor kurzfristiger politischer Einflussnahme. Sie sorgt dafür, dass Entscheidungen auf Basis technischer Rationalität und langfristiger Programmziele getroffen werden, nicht aufgrund tagesaktueller Kompromisse.

Konflikte sind in einem derart ambitionierten Transformationsprozess, der jahrzehntelange Gewohnheiten aufbricht, nicht nur wahrscheinlich, sondern systemisch angelegt. Sie sind ein Zeichen dafür, dass die Transformation wirkt. Ein klar definierter, funktionierender und vor allem zügiger Eskalationspfad ist der entscheidende Faktor für die Wirksamkeit der DZA. Das Modell sieht eine präzise Eskalationskette vor, die den bisherigen, oft jahrelangen Verhandlungsprozessen ein Ende setzt:

1. **Operative Ebene:** Fachliche Konflikte zwischen Ressorts und DZA - etwa bei der Auslegung von Architekturstandards - klären die Beteiligten zunächst auf Arbeitsebene. Ziel ist eine schnelle, pragmatische Lösung im Sinne des Gesamtprogramms.
2. **Leitungsebene:** Scheitert eine Einigung innerhalb einer festen, kurzen Frist (z. B. zehn Arbeitstage), eskaliert der Fall an die Leitungsebene von DZA und betroffenem Ressort (Abteilungsleiter-Ebene). Ein Beauftragter des Bundesdigitalministeriums moderiert das Gespräch.
3. **Staatssekretärsausschuss Digitalisierung:** Lässt sich auch hier keine mit der ressortübergreifenden Strategie vereinbare Lösung finden, geht der Fall zur finalen operativen Entscheidung an den regelmäßig tagenden Staatssekretärsausschuss für Digitalisierung. Dessen

Entscheidung ist für alle Beteiligten bindend. Zur Bekräftigung geht das Sitzungsprotokoll dem Kabinett direkt zur Kenntnisnahme zu.

4. **Strategische Aufsicht (Bundeskanzleramt):** Das Bundeskanzleramt agiert nicht als reguläre Eskalationsinstanz, sondern als strategische Aufsicht. Es hat ein Einspruchsrecht bei Entscheidungen des Staatssekretärsausschusses, die grundsätzliche Fragen der Regierungsstrategie berühren. Dieses Recht sichert die gesamtpolitische Kohärenz und unterstreicht die Priorität der digitalen Transformation auf höchster Ebene, ohne in die operative Entscheidungsfindung einzugreifen. Die Existenz dieses Vetorechts bei strategischen Grundsatzfragen sichert die Linientreue der Transformation und erhöht den Druck auf die vorgeschalteten Ebenen, konsensfähige und strategisch saubere Lösungen zu finden.

Dieser Mechanismus ersetzt die bisherige, auf Konsens um jeden Preis ausgerichtete Verhandlungskultur durch einen klaren, verbindlichen und zeiteffizienten Entscheidungsprozess. Er bewahrt die fachliche Zuständigkeit der Ressorts, da diese für die inhaltliche Ausgestaltung und den Erfolg ihrer Projekte verantwortlich bleiben. Zugleich unterbindet das Modell die gängige Praxis, durch verfahrenstechnische Blockaden oder das Beharren auf inkompatiblen Insellösungen den Fortschritt des Gesamtprogramms zu torpedieren - ein Problem, das im OZG-Prozess deutlich wurde². Die DZA sichert somit die Kohärenz des Ganzen, während die Ressorts die Qualität der Teile verantworten.

2.3 Der Maschinenraum: Binnenstruktur und operative Werkzeuge

Die DZA ist kein passiver Verwalter von Projektlisten, sondern der aktive Motor, der die Umsetzung ermöglicht und beschleunigt. Ihre Binnenstruktur zielt auf maximale Wirksamkeit, Agilität und datengestützte Steuerung. Sie gliedert sich in drei zentrale operative Einheiten, die wie ein ineinandergreifendes Getriebe funktionieren, um politische Strategie in messbare Ergebnisse zu verwandeln.

1. Portfoliomanagement & Programmsteuerung: Als strategisches Herz der DZA konsolidiert diese Einheit die hunderten Digitalvorhaben der Bundesregierung in einem zentralen, priorisierten Portfolio. Die Priorisierung folgt klaren Kriterien wie dem Beitrag zu den strategischen Zielen der Bundesregierung, dem ressortübergreifenden Nutzen und dem Grad der Bürger- und Wirtschaftsorientierung⁴. Für die strategischen Großprojekte - Leuchttürme wie die digitale Identität, Datenräume für die Industrie oder die Digitalisierung des Gesundheitssystems - setzt die DZA dedizierte Programm-Manager ein. Diese agieren als mandatierte, ressortübergreifende Treiber, synchronisieren die Aktivitäten der beteiligten Akteure, managen kritische Abhängigkeiten und sind persönlich für die Einhaltung von Zeit- und Budgetplänen sowie für das Monitoring der definierten Wirkungsziele verantwortlich. Sie agieren als Unternehmer im Staat, die ein Produkt zum Erfolg führen müssen.

2. Architektur & Standards: Diese Einheit ist das technische Gewissen der Bundesregierung. Sie definiert, pflegt und setzt die Anwendung eines verbindlichen Katalogs von offenen Standards, Referenzarchitekturen und wiederverwendbaren Basiskomponenten für die gesamte IT des Bundes durch. Der Katalog umfasst Vorgaben für Schnittstellen (APIs), Datenmodelle, eine Multicloud-Strategie inklusive C5-Sicherheitsvorgaben, Prinzipien der Datensouveränität sowie einheitliche Richtlinien für Barrierefreiheit und User Experience (UX)⁵. Jedes neue Digitalprojekt des Bundes ab einer definierten Finanzschwelle durchläuft eine verbindliche Architekturprüfung durch dieses "Architecture Board". Es prüft die Konformität mit der Gesamtarchitektur und gibt Empfehlungen zur Nutzung bestehender Plattformkomponenten. Dies beendet die Ära der teuren, inkompatiblen Insellösungen und fördert konsequent die Entwicklung eines modularen, robusten und wirtschaftlichen Baukastensystems für den digitalen Staat.

3. Digital Progress Office (DPO): Das DPO ist die unbestechliche, datengestützte "Single Source of Truth" für den Fortschritt der digitalen Transformation. Es betreibt die technische Infrastruktur für ein umfassendes, automatisiertes Monitoring. Allein dessen Implementierung ist ein anspruchsvolles Transformationsprojekt, da sie die schrittweise

Etablierung standardisierter Schnittstellen (APIs) in den Projektmanagement- und Controllingssystemen der Ressorts erfordert. In einer Übergangsphase basiert das Monitoring auf einer Kombination aus ersten automatisierten Abfragen und einem stringent standardisierten, manuellen Reporting, um sofortige Transparenz zu schaffen. Langfristig sammelt das DPO automatisiert und in Echtzeit relevante Fortschrittsdaten wie Fertigstellungsgrade, Budgetabfluss, prognostizierte Verzögerungen und die Entwicklung zentraler Kennzahlen direkt aus den Projektsystemen, was klare rechtliche und technische Vereinbarungen voraussetzt. Es sichert die Qualität dieser Daten, analysiert sie und visualisiert sie in aussagekräftigen Dashboards. Diese ermöglichen der politischen Führung eine faktenbasierte Steuerung. Als rein technische, analytische Einheit liefert das DPO die objektive Datenbasis für strategische Entscheidungen und ersetzt die Kultur subjektiver, oft geschönter Statusberichte ("Ampel steht auf Grün") durch eine Kultur der Fakten.

Die Wirksamkeit dieser Struktur beruht auf drei operativen Werkzeugen, die der DZA Durchschlagskraft geben:

- **Zentrales KPI-Framework und Budgethoheit:** Die DZA entwickelt und implementiert ein ressortübergreifend verbindliches Kennzahlensystem (Key Performance Indicators). Dieses misst nicht nur den Output (z. B. Dienst online gestellt"), sondern fokussiert auf Outcome und Impact (z. B. Reduzierung der Bearbeitungszeit um 30 %", Steigerung der digitalen Antragsquote auf 80 %", jährliche Bürokratieentlastung von X Mrd. Euro"). Entscheidend für die Wirksamkeit der DZA ist die Steuerung der Mittelvergabe aus einem neuen, zentralen Digitalisierungsfonds. Die Agentur koppelt die Freigabe von Mitteln aus diesem Fonds direkt an die Einhaltung der Architekturvorgaben und die transparente Lieferung von Daten an das DPO. Das Prinzip - "Geld folgt Architektur und Daten" - ist der stärkste Hebel, um technischen Wildwuchs zu unterbinden und eine kohärente IT-Landschaft sicherzustellen
- **Öffentliches Echtzeit-Fortschritts-Dashboard:** Ein öffentliches Dashboard, basierend auf den validierten Daten des DPO, visualisiert für jedermann nachvollziehbar den aktuellen Status der wichtigsten Digitalvorhaben, den

Fortschritt im Verhältnis zum Zeitplan, die Budgetauslastung und die Zielerreichung der KPIs. Dieses Instrument schafft radikale Transparenz - nach außen gegenüber Bürgern, Wirtschaft und Parlament, und nach innen als unmissverständliches Management-Werkzeug für die politische Führung. Es macht Verzögerungen oder Fehlentwicklungen sofort sichtbar; sie lassen sich nicht länger in schwer verständlichen Berichten oder internen Vermerken verschleiern. Dieser öffentliche Druck erzeugt eine hohe Verantwortlichkeit und beschleunigt die Problemlösung.

- **Verbindliche Architektur-Roadmap:** Die Vorgaben der Einheit "Architektur & Standards" sind mehr als eine Regelsammlung; sie formen eine dynamische Roadmap für die technologische Modernisierung des Staates. In einem offenen, partizipativen Prozess mit Experten aus Ressorts, Wissenschaft und Open-Source-Community entwickelt die DZA sie kontinuierlich weiter. Der Governance-Prozess (Eskalationspfad) und der Budgethebel stellen ihre Verbindlichkeit sicher. Dies garantiert, dass die Bundes-IT nicht nur interoperabel wird, sondern auch technologisch anschlussfähig für zukünftige Innovationen bleibt.

2.4 Positionierung im Ökosystem: Zusammenspiel von DZA, Bund, Ländern und STA

Die DZA agiert nicht isoliert, sondern fügt sich intelligent in das digitale Ökosystem der Bundesregierung und des föderalen Staates ein. Eine präzise Abgrenzung ihrer Rolle und die Definition der Schnittstellen zum Bundesdigitalministerium, zur ebenfalls geplanten Sovereign Tech Agency (STA) sowie zu Parlamenten und Ländern sind entscheidend, um Synergien zu maximieren und Kompetenzkonflikte zu vermeiden.

[Diagramm / Code-Block - siehe digitale Version]

- **Bundesdigitalministerium (BMDV):** Als politische Kommandozentrale definiert das BMDV die Digitalstrategie, setzt in Abstimmung mit Kanzleramt und Kabinett die Prioritäten und übt die Fach- und Rechtsaufsicht über die DZA aus. Es verhandelt die politischen Ziele mit den Ressorts auf

Ministerebene und schafft die legislativen Rahmenbedingungen für die Arbeit der DZA.

- **Digitale Zukunftsagentur (DZA):** Als operativer Umsetzungsarm und zentraler Orchestrator nimmt sie die strategischen Ziele des BMDV auf und übersetzt sie in ein steuerbares Programmportfolio mit messbaren Meilensteinen. Ihre Aufgabe umfasst die Programmsteuerung, das Monitoring, die Standardisierung und die Steuerung des Gesamtprogramms zur Sicherstellung von Kohärenz und Interoperabilität. Im föderalen Kontext agiert sie als neutrale Moderatorin und Koordinatorin für Bund-Länder-Vorhaben und sorgt für die dringend benötigte technische Konvergenz.
- **Sovereign Tech Agency (STA):** Die STA fungiert als technischer Enabler und Werkzeugkasten für den Staat. Als staatlicher Entwicklungs- und Bereitstellungsdienstleister für digitale Basistechnologien und kritische Open-Source-Komponenten ⁶ arbeitet sie im Auftrag der DZA. Diese identifiziert im Rahmen ihrer Programmsteuerung wiederkehrende technologische Bedarfe (z. B. einen universellen Identitäts-Service), spezifiziert die Anforderungen und beauftragt die STA mit der Entwicklung oder Bereitstellung einer konformen Lösung. Die DZA agiert somit als strategischer Auftraggeber und erster Ankerkunde für die STA.
- **Bundestag:** Die DZA unterliegt der vollen parlamentarischen Kontrolle. Sie berichtet dem Digitalausschuss des Bundestages regelmäßig und transparent über Fortschritt, Zielerreichung und Mitteleinsatz im nationalen Digitalportfolio. Das öffentliche Dashboard schafft eine neue Qualität der Rechenschaftspflicht und ermöglicht dem Parlament, seine Kontrollfunktion effektiver denn je auszuüben.

Dieses Zusammenspiel ist eine Form der Gewaltenteilung, maßgeschneidert für die Komplexität der digitalen Transformation: Das Ministerium entscheidet über das strategische "Was", die DZA steuert das operative "Wie", die STA liefert das technologische "Womit", und der Bundestag kontrolliert die Ergebnisse und die Rechtmäßigkeit des Handelns.

2.5 Widerstände überwinden: Strategien zur politisch-administrativen Akzeptanz

Die Einrichtung einer so zentralen Steuerungsagentur wie der DZA, die etablierte Macht- und Budgetstrukturen grundlegend verändert, stößt unweigerlich auf erhebliche Widerstände: aus den Ressorts, die einen Verlust an Autonomie und Budgethoheit fürchten, aus Teilen der Verwaltung, die etablierte Prozesse verteidigen, und von föderalen Akteuren, die eine unzulässige Zentralisierung kritisieren. Diese Beharrungskräfte zu ignorieren, würde das Scheitern garantieren. Der proaktive, strategische Umgang mit diesen Widerständen ist deshalb integraler Bestandteil des DZA-Konzepts.

1. Anreize statt Zwang - Die DZA als Dienstleister

etablieren: Der primäre Hebel der DZA ist nicht Konfrontation, sondern die Schaffung eines "Gravitationsfeldes" des Erfolgs. Ressorts und Projekte, die sich den DZA-Standards verpflichten und kooperativ agieren, erhalten klare Vorteile: bevorzugten Zugang zu Mitteln aus dem zentralen Digitalbudget, schnellen Zugriff auf fertige, sichere Komponenten der STA, was Entwicklungszeiten und -risiken minimiert, und umfassende Unterstützung durch die Experten der DZA bei Planung und Umsetzung. Kooperation wird damit zur betriebswirtschaftlich intelligentesten Option für jedes Ressort, das seine eigenen Digitalziele schnell und qualitativ hochwertig erreichen will. So wandelt sich die Wahrnehmung der DZA vom externen Kontrolleur zum unverzichtbaren Partner.

2. Strategische Einbindung der Länder und Kommunen:

Der Föderalismus darf keine Ausrede für digitalen Stillstand und Inkompatibilität sein, sondern muss zum Innovationsmotor werden. Die DZA muss die Länder strategisch und auf Augenhöhe einbinden. Ihre Leitung stellt die nationale Digital-Roadmap und den Fortschritt föderal relevanter Schlüsselprojekte regelmäßig in der Ministerpräsidentenkonferenz (MPK) und den Fachministerkonferenzen vor. Für große "Alle"-Vorhaben (EfA) und die Registermodernisierung agiert die DZA als zentrale Koordinatorin. Sie setzt Bund-Länder-Projektteams auf, moderiert die Entwicklung gemeinsamer technischer und semantischer Standards und sorgt

für eine faire Verteilung von Lasten und Nutzen. Damit wird sie zum neutralen Makler, der das gemeinsame Interesse über Partikularinteressen stellt.

3. Kommunikation des Mehrwerts und narrative Führung:

Politische und administrative Akzeptanz entsteht nicht im Stillen. Sie erwächst aus der überzeugenden Kommunikation des konkreten Nutzens. Die DZA muss von Beginn an ihre Erfolge - auch die kleinen - transparent, schnell und verständlich kommunizieren. Jeder durch Digitalisierung beschleunigte Verwaltungsvorgang für einen Handwerksbetrieb, jede für eine Familie eingesparte Stunde Wartezeit, jeder erfolgreich verhinderte Cyberangriff auf staatliche Systeme ist ein direktes Argument für das Modell. Eine proaktive Kommunikationsstrategie, die den konkreten Nutzen für Bürger und Wirtschaft in den Mittelpunkt stellt, baut am wirksamsten eine breite gesellschaftliche Unterstützung auf und erschwert es dem alten System, sich der Modernisierung zu widersetzen.

4. Kompetenzaufbau und partnerschaftliche Qualifizierung:

Digitale Transformation lässt sich nicht gegen die Verwaltung durchsetzen, sondern nur mit ihr. Eine umfassende Qualifizierungsoffensive muss die DZA daher von Beginn an begleiten. In Kooperation mit der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung etabliert sie ein Curriculum zur Vermittlung digitaler Kompetenz - von agilem Projektmanagement über datengestützte Steuerung bis zu den Grundlagen moderner IT-Architektur. Indem die DZA ihr Wissen teilt und die Mitarbeiter in den Ressorts befähigt, die neuen Methoden selbst anzuwenden, wandelt sie potenzielle Gegner in aktive Mitgestalter der Transformation. Das baut Ängste ab und sichert die langfristige Verankerung der neuen Arbeitsweisen in der gesamten Bundesverwaltung.

Die

2.6 Internationale Vorbilder: Von GDS und e-Estonia für Deutschland lernen

Die Konzeption der DZA gründet nicht auf Theorie. Sie überträgt und kombiniert Erfolgsprinzipien internationaler Vorreiter, die bereits bewiesen haben, wie eine zentrale, mandatierte Steuerung die digitale Transformation eines Landes

beschleunigen kann. Das DZA-Modell berücksichtigt dabei explizit die Schwierigkeiten dieser Vorbilder, um ihre Fehler im deutschen Kontext zu vermeiden.

- **Government Digital Service (GDS) in Großbritannien:** Der
 2011 im britischen Cabinet Office gegründete GDS hat die digitale Modernisierung der britischen Regierung radikal vorangetrieben ⁷. Seine entscheidenden Erfolgsfaktoren waren eine unerschütterliche politische Rückendeckung aus dem Machtzentrum, ein unbedingter Fokus auf Nutzerzentrierung ("user needs, not government needs"), die Einführung eines rigorosen "Spend Control"-Prozesses, bei dem alle IT-Ausgaben über £100.000 zentral genehmigt werden mussten, und die Entwicklung einer "Government as a Platform"-Strategie mit wiederverwendbaren Komponenten (z. B. GOV.UK Pay, GOV.UK Notify). Die wechselhafte politische Unterstützung für den GDS in späteren Jahren unterstreicht, wie essenziell eine dauerhafte institutionelle Verankerung ist, die über einzelne politische Unterstützer hinausreicht. Das DZA-Modell sichert dies auf mehreren Wegen: durch seine Struktur als Bundesoberbehörde, durch den institutionalisierten Governance-Prozess mit verbindlichen Entscheidungen im Staatssekretärsausschuss und durch ein strategisches Einspruchsrecht des Kanzleramts bei Grundsatzfragen.
- **e-Estonia Initiative und die X-Road-Architektur:** Estland
 gilt als Musterbeispiel für eine durchdigitalisierte Verwaltung. Der Erfolg basiert auf wenigen, aber fundamentalen Prinzipien, die das Land rigoros umgesetzt hat: einer landesweit verbindlichen und sicheren digitalen Identität, der konsequenten Umsetzung des "Once-Only"-Prinzips (Daten werden nur einmal erhoben) und einer dezentralen, aber hochgradig interoperablen Systemarchitektur namens X-Road ⁸. X-Road ermöglicht den sicheren, protokollierten Datenaustausch zwischen allen staatlichen und teils privaten Registern, ohne eine zentrale "Super-Datenbank" zu benötigen. Das estnische Beispiel beweist, dass starke zentrale Governance für Standards und dezentrale Datenhaltung kein Widerspruch sind. Es ist die ideale Kombination, um in einem föderalen Staat wie Deutschland Datensouveränität, Interoperabilität und Datenschutz gleichzeitig zu gewährleisten. Die DZA definiert die Schaffung und den Betrieb einer vergleichbaren

Deutschland-Verbundplattform" als eine ihrer Kernaufgaben.

Die Digitale Zukunftsagentur überträgt diese Lehren pragmatisch auf den komplexen deutschen Kontext. Sie kombiniert den unbedingten Fokus des GDS auf agile Umsetzung, Nutzerzentrierung und die Steuerungswirkung des Budgethebels mit der estnischen Einsicht in die Notwendigkeit verbindlicher Standards für Identität und einen dezentralen, aber interoperablen Datenaustausch. Die DZA ist keine Kopie, sondern eine intelligente Synthese international erprobter Erfolgsmodelle, maßgeschneidert für die größte Volkswirtschaft Europas.

Dieser Vorschlag ist ein mutiger, aber notwendiger Schritt. Die Digitale Zukunftsagentur ist der entscheidende Baustein, um die ambitionierten Digitalziele der Bundesregierung ¹ in eine sichtbare, messbare und für Bürger wie Unternehmen spürbare Realität zu überführen. Sie beendet die kostspielige Ära der unkoordinierten Einzelaktionen und des föderalen Nebeneinanders. Sie gibt Ihrer Regierung das Steuer in die Hand, das Sie für eine wirksame Gestaltung der digitalen Zukunft Deutschlands benötigen. So schafft sie die institutionelle Grundlage für eine digitale Dekade des Fortschritts.

3. FINANZIERUNGSMODELL: Das Digitale Budget - Sicherstellung der Ressourcen für die DZA und die Digitalisierung

Dieses Kapitel skizziert ein dediziertes Finanzierungsmodell für die Digitale Zukunftsagentur (DZA) und die von ihr gesteuerten Digitalprojekte. Es wird ein 'Digitales Budget' vorgeschlagen, das nicht als zusätzlicher Posten, sondern als Bündelung und Umschichtung bestehender Mittel aus den Einzelplänen der Ressorts konzipiert ist. Mögliche Finanzierungsquellen umfassen:

- **Umschichtung von Haushaltsmitteln:** Ein prozentualer Anteil der Digitalisierungsbudgets der einzelnen Ministerien wird in das zentrale Digitale Budget überführt.
- **Einsparungen durch Effizienzgewinne:** Nachweisbare Einsparungen durch die DZA-gesteuerte Konsolidierung von IT-Infrastrukturen und die Vermeidung von Doppelentwicklungen fließen zurück in das Digitale Budget.
- **Zweckgebundene Einnahmen:** Einnahmen aus digitalen Dienstleistungen oder Lizenzen könnten teilweise dem Digitalen Budget zugeführt werden.

Die Verwaltung des Digitalen Budgets erfolgt durch die DZA unter Aufsicht des Bundesdigitalministeriums und des Haushaltsausschusses. Die Mittelvergabe ist an die Einhaltung der DZA-Architekturvorgaben und die Erreichung definierter KPIs gebunden. Dies stellt sicher, dass die Finanzierung die strategischen Ziele der Digitalisierung effektiv unterstützt und den Vorwurf der Unrealisierbarkeit entkräftet.

3. DAS DIGITALE BUDGET: Strategische Finanzierung für digitale Souveränität

Eine operative Steuerungseinheit wie die Digitale Zukunftsagentur (DZA) kann ihre volle Wirkung nur mit einer robusten, strategisch ausgerichteten Finanzierung entfalten. Ein umfassender digitaler Aufbruch erfordert nicht primär mehr Geld, sondern dessen intelligenteren Bündelung und Allokation. Die technologische Fragmentierung, die das Vertrauen in die staatliche Handlungsfähigkeit untergräbt, hat ihre finanzpolitische Wurzel in der bisherigen Haushaltspraxis Hunderte Digitalprojekte werden isoliert in den Einzelplänen der Ressorts finanziert. Dieses Gießkannenprinzip fördert Doppelarbeit, verhindert Skaleneffekte und zementiert eine Kultur des teuren, aber folgenlosen Scheiterns.

10:

Ein zentrales, zweckgebundenes "Digitales Budget" löst diese strukturelle Schwäche. Es dient als strategisches Konsolidierungsinstrument, anstatt als zusätzlicher Haushaltstitel die Staatsausgaben zu erhöhen. Es bündelt bestehende, zersplitterte Digitalausgaben und richtet sie auf die zentralen Prioritäten der gesamtstaatlichen Digitalstrategie aus; die DZA steuert dabei die finanzielle Umsetzung¹¹. Das Modell etabliert einen Kreislauf aus kluger Umschichtung, realisierten Effizienzgewinnen und deren direkter Reinvestition in die Modernisierung. Dieser Mechanismus belohnt Erfolg systematisch, sichert der DZA im Rahmen der regulären Haushaltsverfahren Planungssicherheit und schafft so eine sich selbst verstärkende Dynamik.

Die Architektur des Finanzkreislaufs

Drei komplementäre Quellen speisen das Digitale Budget. Diese Säulen-Architektur sichert nicht nur langfristige Planbarkeit, sondern setzt auch gezielte Anreize für Wirtschaftlichkeit und Innovation. Sie wandelt die Finanzierung der Digitalisierung

von einem reinen Kostenfaktor in einen messbaren, wertschöpfenden Prozess.

[Hier Grafik einfügen: Der Finanzkreislauf des Digitalen Budgets. Darstellung der drei Zufluss-Säulen (Umschichtung, Effizienzgewinne, Einnahmen) in das zentrale Budget und der Reinvestitions-Schleife, die aus den Effizienzgewinnen gespeist wird.]

1. Konsolidierung durch strategische Umschichtung

Die systematische Bündelung eines Teils der bestehenden IT- und Digitalisierungsbudgets aus den Ressorts bildet die primäre Finanzierungsquelle. Ein im Haushaltsverfahren zu vereinbarenden Anteil aller Ausgaben für IT-Entwicklung und -Betrieb - ein Orientierungswert von 15 Prozent kann hier als Verhandlungsbasis dienen - fließt aus den Einzelplänen in das zentrale Digitale Budget. Dieser Umschichtungsmechanismus ist keine Kürzung, sondern eine strategische Investition der Ressorts in zentrale Basisdienste und Plattformen, für deren Entwicklung und Betrieb die DZA die Verantwortung übernimmt

12.

Der betriebswirtschaftliche Nutzen für die Ressorts ist unmittelbar. Anstatt dass jedes Ministerium eigene Bezahlendienste, elektronische Postfächer, Identitätsmanagement-Lösungen oder Cloud-Umgebungen entwickelt, finanzieren sie gemeinsam eine einzige, hochsichere und skalierbare Lösung¹³. Diese strategische Umschichtung setzt in den Ressorts erhebliche Mittel und personelle Kapazitäten frei, die bisher für redundante, nicht-fachliche Basisfunktionen gebunden waren. Die Ministerien können sich wieder auf ihre Kernaufgaben konzentrieren - von der Arbeitsmarktförderung bis zur inneren Sicherheit - und greifen dabei auf einen digitalen Werkzeugkasten zurück, der höchste technologische Standards erfüllt.

1. Reinvestition von nachgewiesenen Effizienzgewinnen

Diese zweite Säule ist der entscheidende Hebel, um die DZA zu einem sich selbst finanzierenden Motor staatlicher Modernisierung zu machen. Ihre Kernaufgabe - die Durchsetzung gemeinsamer Standards, Konsolidierung von Rechenzentren, Bereitstellung von Plattformlösungen und Vermeidung von

Doppelentwicklungen - generiert nachweisbare finanzielle Einsparungen¹⁴. Analysen zur Wirkung des Onlinezugangsgesetzes belegen ein Potenzial für Bürokratieabbau, das jährliche Einsparungen in Milliardenhöhe freisetzt¹⁰. Dies ist nur ein Bruchteil des gesamtstaatlichen Potenzials.

Nach diesem Modell fließt ein substantieller Anteil der nachgewiesenen Einsparungen - eine Quote von 50 Prozent dient hier als Umsetzungsvorschlag - im nächsten Haushaltsverfahren erneut dem Digitalen Budget zu. Eine in Zusammenarbeit mit dem Bundesrechnungshof entwickelte, standardisierte Methodik validiert diese Einsparungen und sichert Objektivität sowie Transparenz. Ersetzt die DZA beispielsweise fünf von zehn geplanten, funktional redundanten Fachverfahren durch eine zentrale Plattformlösung, entstehen Einsparungen in Millionenhöhe. Die eine Hälfte der Summe entlastet direkt den Bundeshaushalt, die andere verstärkt die Investitionskraft des Digitalen Budgets für künftige Projekte. Dieser Mechanismus schafft einen starken ökonomischen Anreiz für die DZA, konsequent auf Wirtschaftlichkeit zu achten, und entkräftet den Vorwurf, sie sei eine neue, teure Bürokratie. Die DZA weist damit ihren Wertbeitrag für den Bundeshaushalt und den Steuerzahler direkt nach.

1. Wertschöpfung aus digitalen Ökosystemen

Als dritte, zukunftsorientierte Säule ergänzen zweckgebundene Einnahmen aus neuen digitalen Diensten das Budget. An der Schnittstelle von Staat, Wirtschaft und Wissenschaft entsteht neue Wertschöpfung, ohne Bürgerdaten zu kommerzialisieren - ein Ziel, das auch die gesamtstaatliche Digitalstrategie verfolgt¹⁵. So könnten Gebührenmodelle der Privatwirtschaft einen hochsicheren, datenschutzkonformen Zugriff auf anonymisierte, volkswirtschaftlich wertvolle Datenbestände für Forschung und Entwicklung gewähren. Ein solches "Daten-as-a-Service"-Modell würde Innovationen in Feldern wie Mobilität, Medizin oder künstlicher Intelligenz beschleunigen.

Lizenzen für die kommerzielle Nutzung staatlich entwickelter Open-Source-Software-Frameworks erschließen weitere Einnahmequellen. Solche Einnahmen sind kein primäres Finanzierungsziel und dürfen die Open-Data-Strategie des Bundes nicht unterlaufen¹⁶. Sie unterstreichen jedoch den Wandel des

Staates vom reinen Kostenträger zum aktiven Gestalter digitaler Wertschöpfungsnetzwerke und stärken die langfristige finanzielle Souveränität des Digitalen Budgets.

Budget-Governance: Ein klares Prinzip für die Mittelvergabe

Die Akzeptanz eines zentralen Budgets steht und fällt mit einer transparenten und strategisch stringenten Mittelvergabe. Nur ein für die Ressorts nachvollziehbarer, fairer und wirkungsorientierter Vergabeprozess kann den Mehrwert der Mittelbündelung überzeugend belegen. Die Governance des Digitalen Budgets macht Geld zum zentralen, aktiven Steuerungswerkzeug für die digitale Transformation.

Investitionssicherheit durch gemeinsame Architekturstandards

Die operative Mittelvergabe aus dem Digitalen Budget folgt einem klaren Prinzip der Konditionalität, das Investitionssicherheit schafft: **Geld folgt Architektur und Daten.** Ein Projekt - ob Vorhaben eines einzelnen Ressorts oder länderübergreifendes Großprojekt - erhält nur dann Finanzmittel, wenn es zwei unumstößliche Bedingungen erfüllt. Erstens muss das Projekt nachweislich die von der DZA definierten Architekturvorgaben, offenen Standards und zentralen Basisdienste nutzen. Zweitens verpflichtet es sich, Fortschritts- und Wirkungsdaten in Echtzeit über standardisierte Schnittstellen an das Digital Progress Office (DPO) der DZA zu liefern ¹⁷.

Dieser Mechanismus beendet die Unverbindlichkeit bisheriger Absprachen. Er gibt den Ressorts die Sicherheit, dass ihre Investitionen in zukunftsfähige, interoperable Lösungen fließen und so den Wert ihrer eigenen Fachanwendungen steigern. Damit wird die Einhaltung der Digitalstrategie zur Finanzierungsvoraussetzung. Diese Verknüpfung von Budget und Architekturvorgaben stellt sicher, dass jede Investition auf das gesamtstaatliche digitale Ökosystem einzahlt, und unterbindet die Finanzierung weiterer Insellösungen.

Die DZA als Treuhänderin, nicht als Fachinstanz

Die DZA agiert als Treuhänderin des Digitalen Budgets. Sie verwaltet die Mittel, steht jedoch unter der strengen Aufsicht des Bundesministeriums für Digitales und Verkehr sowie unter der parlamentarischen Kontrolle des Haushaltsausschusses. Die DZA urteilt jedoch nicht über die fachliche Sinnhaftigkeit oder Priorität eines Vorhabens. Diese Kernkompetenz verbleibt uneingeschränkt beim zuständigen Fachministerium.

Die DZA wirkt vielmehr wie ein "digitaler TÜV" für öffentliche Investitionen. Sie prüft, ob ein Projekt die technischen und prozessualen Kriterien für eine nachhaltige, effiziente Umsetzung erfüllt, bevor öffentliche Gelder fließen. Sie prüft die Plakette, schreibt aber nicht vor, welche Farbe das Auto hat oder wohin es fährt. Diese klare Rollentrennung begegnet der Sorge der Ressorts vor einem Verlust ihrer Fachautonomie und fokussiert die DZA auf ihre Kernkompetenz: die Sicherung technologischer Qualität und gesamtstaatlicher Interoperabilität ¹².

Transparenz als Fundament parlamentarischer Kontrolle

Die vom DPO und dem öffentlichen Dashboard geschaffene Transparenz revolutioniert die parlamentarische Kontrolle von Digitalprojekten ¹⁸. Der Haushaltsausschuss erkennt damit erstmals in Quasi-Echtzeit, welche Projekte ihre Meilensteine erreichen, wo Investitionen wirken und welche Vorhaben scheitern. Statt auf jährliche Berichte angewiesen zu sein, kann das Parlament datengestützt und proaktiv steuern. Diese Transparenz schafft Vertrauen und etabliert eine neue Form der Verantwortlichkeit. Scheiternde Projekte können nicht länger in der Komplexität der Ressortzuständigkeiten untertauchen. Die öffentliche Darstellung von Mitteleinsatz und Ergebnis erzeugt einen positiven Wettbewerb um die effizienteste und bürgerfreundlichste Umsetzung.

Abwägung der Herausforderungen: Risiken proaktiv steuern

Die Einführung eines solch transformativen Finanzierungsmodells

erfordert die proaktive Steuerung absehbarer Herausforderungen.

Erstens wird die Umschichtung von Haushaltsmitteln auf Widerstand in den Ressorts stoßen, die einen Verlust an Autonomie und Kontrolle fürchten. Eine klare Kommunikation des unmittelbaren Nutzens für die Ressorts begegnet dieser Sorge am wirksamsten: Entlastung von komplexen IT-Aufgaben außerhalb des Fachgebiets und Zugriff auf eine überlegene digitale Infrastruktur. Der Nachweis, dass die Investition in zentrale Dienste zu einer besseren und kostengünstigeren Erfüllung der Fachaufgaben führt, wirkt als schlagkräftigstes Argument

14.

Zweitens stellt die exakte Messung von Effizienzgewinnen eine administrative Herausforderung dar. Um langwierige Verhandlungen und unterschiedliche Berechnungsmethoden zu vermeiden, muss die DZA frühzeitig und in Kooperation mit dem Bundesrechnungshof eine verbindliche, standardisierte Methodik zur Wirtschaftlichkeitsberechnung entwickeln. Eine solche Methodik schafft die Grundlage für eine objektive und unstrittige Ermittlung der reinvestierbaren Einsparungen.

Drittens wirft die Datennutzung für das DPO-Monitoring und potenzielle Datendienste (Säule 3) komplexe datenschutzrechtliche Fragen auf. Die Architektur der DZA verankert von Grund auf die Prinzipien "Privacy and Security by Design"¹⁵. Jede Datennutzung erfüllt die strengen Vorgaben der DSGVO und nationaler Gesetze. Techniken wie Anonymisierung, Pseudonymisierung und differenzielle Privatsphäre kommen dabei standardmäßig zum Einsatz.

Schlussfolgerung: Vom Kostentreiber zum strategischen Investor

Das skizzierte Finanzierungsmodell ist mehr als ein reiner Haushaltsplan - es ist das ökonomische Fundament für einen handlungsfähigen Digitalstaat. Es beendet die Logik des Gießkannenprinzips und etabliert eine Kultur der strategischen Investition und datengestützten Steuerung. Die Bündelung vorhandener Mittel, die Reinvestition von Effizienzgewinnen und die Verknüpfung der Mittelvergabe mit klaren Bedingungen verleihen der digitalen Transformation die nötige finanzielle

Durchschlagskraft für ein Vorhaben dieser Größenordnung
Digitale Budget ist der entscheidende Hebel, um die
technologische und finanzpolitische Architektur der deutschen
Digitalisierung neu zu gestalten und ambitionierte Ziele in
messbare, nachhaltige Ergebnisse umzuwandeln. Es ist nicht nur
ein haushälterisches Instrument, sondern die finanzielle
Grundlage für einen Staat, der Bürgern und Unternehmen endlich
die digitalen Dienste bietet, die sie im 21. Jahrhundert zu
Recht erwarten.

¹⁹. Das

4. UMSETZUNGSPLAN: Die 1000-Tage-Roadmap - Von Quick Wins zum Zielbild 2028

Dieser Abschnitt übersetzt das strategische Modell der DZA in einen konkreten, exekutierbaren Zeit- und Maßnahmenplan. Der Fokus liegt auf der Erzeugung von Momentum und sichtbaren Erfolgen von Beginn an. Dafür wird eine detaillierte 'First-100-Days-Roadmap' vorgestellt, die 2-3 hochwirksame Leuchtturmprojekte priorisiert, wie den Launch des öffentlichen Projekt-Dashboards oder die Digitalisierung eines besonders bürgernahen Dienstes. Darauf aufbauend skizziert das Kapitel eine phasenorientierte Gesamt-Roadmap bis zum Ende der Legislaturperiode 2028. Für jedes der sieben strategischen Handlungsfelder der Digitalpolitik werden klare Jahresziele, zentrale Meilensteine und messbare Erfolgskennzahlen (KPIs) definiert. Es wird gezeigt, wie die DZA diese Roadmap aktiv steuert, Risiken managt und die Zielerreichung sicherstellt, um das ambitionierte Zielbild eines digital souveränen und handlungsfähigen Deutschlands bis 2028 zu realisieren. Die Roadmap wird durch die Zuweisung von Verantwortlichkeiten und die Schätzung der benötigten Ressourcen weiter operationalisiert, um die Realisierbarkeit zu untermauern.

4. UMSETZUNGSPLAN: Die 1000-Tage-Roadmap - Von Quick Wins zum Zielbild 2028

Eine Strategie ohne exekutierbaren Plan ist nicht mehr als eine Absichtserklärung. Ambitionierte Digitalziele erfordern zwingend, programmatische Ziele in einen terminierten, verantwortungsbasierten und messbaren Fahrplan zu überführen. Dieser Plan dient als Blaupause für die politische Umsetzung und markiert den Beginn einer nationalen Digitalisierungsoffensive. Er ist keine theoretische Abhandlung, sondern eine direkte Handlungsanweisung, die einer entscheidenden Prämisse folgt: Politische und administrative Beharrungskräfte überwindet nicht der Appell, sondern der sichtbare, unumkehrbare Erfolg.

Die zweistufige Struktur des Umsetzungsplans sorgt für sofortige Dynamik und sichert zugleich eine nachhaltige Transformation. Zunächst beweist eine pragmatische 100-Tage-Roadmap die Wirksamkeit des neuen Steuerungsmodells. Auf dieser Grundlage setzt die integrierte 1000-Tage-Roadmap für den mehrjährigen Umsetzungszeitraum an. Als zentrale Einheit unterstützt die Digitale Zukunftsagentur (DZA) die Ressorts bei der Umsetzung und sichert durch koordinierte Steuerung die Zielerreichung. Das Monitoring obliegt dem Digital Progress Office (DPO), während die Sovereign Tech Agency (STA) die technische Umsetzung von Basiskomponenten verantwortet.

4.1 Die 100-Tage-Roadmap: Schaffung unumkehrbarer Fakten

Die ersten 100 Tage einer Digitalisierungsoffensive geben den Takt für die gesamte Transformation vor. Schnelle, spürbare Verbesserungen sind entscheidend, um das Vertrauen von Bürgern und Wirtschaft zu gewinnen und der Verwaltung ein klares Signal zu senden: Die Zeit unverbindlicher Koordination ist vorbei. Drei Leuchtturmprojekte demonstrieren unmittelbar die Kernprinzipien des neuen Modells - Transparenz, Nutzerzentrierung und Umsetzungssicherheit. Ihre strategische Auswahl zielt darauf ab, politische, administrative und technische Hürden zu überwinden und sie als Blaupause für nachfolgende Vorhaben zu etablieren.

Leuchtturmprojekt 1: Das öffentliche

Digital-Fortschritts-Dashboard (Ziel: Tag 70)

Transparenz ist das wirksamste Instrument für eine faktenbasierte Steuerung und erfolgreiche Zusammenarbeit. Als eine ihrer ersten Aufgaben konzipiert und veröffentlicht die DZA daher ein öffentliches Echtzeit-Dashboard für die 20 wichtigsten Digitalvorhaben. Dieses Instrument ergänzt interne Statusberichte um eine objektive, gemeinsame Sicht auf den Projektfortschritt. Es schafft eine verlässliche Datengrundlage für alle Beteiligten - vom Projektleiter bis zum Parlamentarier.

- **Zielsetzung:** Das Dashboard etabliert eine zentrale, verlässliche und öffentlich zugängliche Informationsquelle zum Status der digitalen Transformation. Es visualisiert nicht nur den Fortschritt, sondern macht auch Risiken und Verantwortlichkeiten frühzeitig transparent. Auf diese Weise entsteht eine objektive Grundlage für die Projektsteuerung, die zuständige Stellen bei der Problemlösung unterstützt und die Debatte von Meinungen zu Fakten verlagert.
- **Umsetzungsmaßnahmen:**
- **Tag 1-20:** Das Digital Progress Office (DPO) in der DZA definiert in enger Abstimmung mit dem Bundesdigitalministerium und dem Bundeskanzleramt die Kernkennzahlen (KPIs) für die zwanzig priorisierten Projekte. Diese KPIs gehen über bloße Statusampeln hinaus und umfassen Messgrößen wie Budgetverbrauch versus Plan, prozentuale Erreichung von Meilensteinen, aktuelle Risikobewertung (etwa nach Wahrscheinlichkeit und Schadenshöhe), Nutzerakzeptanzraten bei ausgerollten Diensten und die Dauer von Abhängigkeiten (z. B. Warten auf eine Gremienentscheidung). Die Methodik wird transparent dokumentiert.
- **Tag 21-50:** Das DPO entwickelt das technische Protokoll (API), über das die Projektleitungen in den Ressorts ihre Daten automatisiert und standardisiert übermitteln. Die DZA leistet hierfür technische Unterstützung, beispielsweise durch Code-Bibliotheken und feste Ansprechpartner in der Sovereign Tech Agency (STA). Das DZA-Errichtungsgesetz verankert die Anbindung an diese Schnittstelle als verbindliche Vorgabe.
- **Tag 51-70:** Parallel zur Anbindung der Ressorts entwickelt ein Team agil die öffentliche Weboberfläche. Der Fokus liegt auf einer klaren, verständlichen und barrierefreien

Visualisierung, die auch ohne Fachexpertise interpretierbar ist. Technische Umsetzung und Betrieb erfolgen unter der Domain `digital-fortschritt.bund.de` auf einer souveränen Cloud-Infrastruktur des Bundes.

- **Verantwortlichkeit und Steuerung:** Die Leitung der DZA trägt die Gesamtverantwortung und berichtet direkt an den Bundesminister für Digitales sowie den Chef des Bundeskanzleramtes. Treten bei der Datenlieferung oder -qualität unüberwindbare, ressortübergreifende Hindernisse auf, eskaliert die DZA den Fall zur Entscheidung an den Staatssekretärsausschuss für Digitalisierung.
- **Erfolgsmetrik:** Das Dashboard ist spätestens an Tag 70 online zugänglich und zeigt plausible, regelmäßig aktualisierte Daten für mindestens 15 der 20 priorisierten Projekte. Die durchschnittliche Zeit zwischen Datenerhebung im Projekt und Visualisierung im Dashboard unterschreitet 24 Stunden.

Leuchtturmprojekt 2: Die volldigitale Kfz-Ummeldung (Ziel: Tag 100)

Bürger erleben den Staat nicht in Strategiepapieren, sondern in konkreten Interaktionen an den Schnittstellen ihres Lebens. Nichts beweist die Handlungsfähigkeit des neuen Modells überzeugender als die schnelle und radikal vereinfachte Digitalisierung eines Prozesses, der heute für viele mit Frustration, Wartezeiten und Medienbrüchen verbunden ist. Die Ummeldung eines Kraftfahrzeugs nach einem Umzug ist hierfür der ideale Anwendungsfall: Sie muss Fach- und Registergrenzen (Bund, Länder, Kommunen) überwinden und besitzt eine hohe Alltagsrelevanz.

- **Zielsetzung:** Dieses Projekt demonstriert die Effektivität eines zentral gesteuerten, nutzerzentrierten Ansatzes gegenüber der bisherigen fragmentierten Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG). Ziel ist die volldigitale Ummeldung eines Fahrzeugs von jedem Endgerät aus in unter zehn Minuten - ohne Amtsbesuch oder Postversand. Der Prozess wird zum Musterbeispiel für die Umsetzung des Once-Only-Prinzips. Zugleich fungiert die Realisierung als anspruchsvoller Testfall für die Durchsetzungsfähigkeit der DZA, da sie die zügige Schaffung der rechtlichen, registerseitigen und föderalen Voraussetzungen in den Pilot-Ländern erfordert.
- **Umsetzungsmaßnahmen:**

- **Tag 1-15:** Die DZA formiert ein schlagkräftiges, ressort- und länderübergreifendes Sprint-Team. Es vereint Fachexperten der zuständigen Behörden (Bundesministerium für Digitales und Verkehr, Bundesministerium des Innern, Kraftfahrt-Bundesamt) mit gezielt rekrutierten externen UX-Designern, erfahrenen Software-Entwicklern und Prozessberatern. Eine Bund-Länder-Vereinbarung schreibt die Teilnahme von Vertretern aus zwei ausgewählten Pilot-Bundesländern verbindlich fest.
- **Tag 16-60:** Unter agiler Steuerung der DZA analysiert das Team den bestehenden Prozess und gestaltet ihn aus Nutzersicht radikal neu. Die Nutzung zentraler Basisdienste wird verbindlich vorgeschrieben: Authentifizierung erfolgt ausschließlich über die BundID mit dem höchsten Vertrauensniveau, Zahlungen werden über die E-Payment-Plattform des Bundes abgewickelt. Parallel dazu definiert die DZA die notwendigen technischen Schnittstellen (APIs) für den automatisierten Datenaustausch zwischen den Registern des Kraftfahrt-Bundesamtes (KBA) und den kommunalen Zulassungsstellen. Die STA wird von der DZA mit der zügigen Bereitstellung dieser Schnittstellen als standardisierte Open-Source-Module beauftragt.
- **Tag 61-100:** Die agile Entwicklung des Onlinedienstes beginnt. Parallel werden die rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen in den Pilot-Ländern geschaffen. Der Dienst geht in den beiden Pilot-Bundesländern live, begleitet von einer klaren Kommunikationskampagne, die den Nutzen für die Bürger in den Vordergrund stellt.
- **Verantwortlichkeit und Steuerung:** Die DZA, Abteilung Programmsteuerung, trägt die End-to-End-Verantwortung für den Projekterfolg und entscheidet verbindlich über Prozessdesign sowie technische Standards. Beteiligte Stellen sind verpflichtet, Blockaden innerhalb von 48 Stunden zur Klärung an die DZA-Leitung zu melden.
- **Erfolgsmetrik:** Der Dienst ist in den Pilotländern live geschaltet. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit für den Nutzer vom Login bis zur Bestätigung liegt unter zehn Minuten. Eine Befragung nach dem Start misst eine Nutzerzufriedenheit von über 90 Prozent.

Leuchtturmprojekt 3: Etablierung der DZA-Governance (Ziel: Tag 90)

Ein starker Motor braucht ein funktionierendes Getriebe, um seine Kraft auf die Straße zu bringen. Die DZA muss daher innerhalb der ersten 100 Tage nicht nur gegründet, sondern voll handlungsfähig werden und ihre Governance-Struktur in der politischen Praxis verankern. Der Gründungsakt allein genügt nicht: Die DZA muss ihre Wirksamkeit als unterstützende Einheit beweisen und sich so als effektives Instrument der Staatsmodernisierung etablieren.

- **Zielsetzung:** Ziel ist die vollständige rechtliche und organisatorische Arbeitsfähigkeit der DZA und der Nachweis, dass ihre Governance-Struktur Blockaden effektiv löst. Sie muss demonstrieren, dass sie das Mandat und die Mechanismen besitzt, um Ressorts bei der Überwindung ressortübergreifender Hürden zu unterstützen und bei Zielkonflikten eine schnelle, verbindliche Klärung herbeizuführen.
- **Umsetzungsmaßnahmen:**
- **Tag 1-30:** Der Gesetzesentwurf für das DZA-Errichtungsgesetz wird finalisiert und umgehend in das Bundeskabinett eingebracht. Das Gesetz stattet die DZA mit den notwendigen Befugnissen aus, einschließlich eines Mandats zur Festlegung von IT-Standards und Basisdiensten sowie eines Eskalationsrechts in den Staatssekretärsausschuss für Digitalisierung.
- **Tag 31-60:** Die DZA-Leitung sowie die zentrale Führungsebene werden öffentlich ausgeschrieben und ernannt. Entscheidendes Auswahlkriterium ist nicht Verwaltungserfahrung, sondern nachweislicher Erfolg bei der Steuerung großer, komplexer Transformationsprojekte in der Privatwirtschaft oder im Ausland. Umsetzungscompetenz hat Vorrang vor politischer Zugehörigkeit.
- **Tag 61-90:** Der Staatssekretärsausschuss für Digitalisierung tagt erstmals nach den neuen Verfahrensregeln, die von der DZA vorgeschlagen und vom Kanzleramt verabschiedet wurden. Kern dieser Regeln ist, dass von der DZA zur Klärung vorgelegte Fälle priorisiert behandelt und binnen 14 Tagen entschieden werden müssen. Um die Funktionsfähigkeit dieses Mechanismus zu belegen, bringt die DZA einen ersten, lösbaren ressortübergreifenden Abstimmungsbedarf ein - beispielsweise zur verbindlichen API-Nutzung für das Fortschritts-Dashboard - und begleitet den Prozess bis zur bindenden Entscheidung.
- **Verantwortlichkeit und Steuerung:** Die politische

Verantwortung tragen gemeinsam der Bundesminister für Digitales und der Chef des Bundeskanzleramtes. Ihre Aufgabe ist es, die Autorität der DZA politisch abzusichern sowie die Entscheidungen des Staatssekretärsausschusses für Digitalisierung mitzutragen und durchzusetzen.

- **Erfolgsmetrik:** Das Kabinett hat das DZA-Gesetz beschlossen und in das parlamentarische Verfahren eingebracht. Die Führungsebene der DZA ist im Amt. Der Staatssekretärsausschuss hat den ersten von der DZA vorgelegten ressortübergreifenden Abstimmungsbedarf innerhalb der 14-Tage-Frist entschieden, und die Umsetzung dieser Entscheidung ist nachweisbar erfolgt.

4.2 Die 1000-Tage-Roadmap: Das Zielbild für die digitale Dekade

Sobald die 100-Tage-Ziele eine positive Dynamik erzeugt und die Handlungsfähigkeit des neuen Modells bewiesen haben, beginnt die Phase der systematischen Umsetzung und Skalierung. Die 1000-Tage-Roadmap strukturiert die Vorhaben der nationalen Digitalstrategie entlang der strategischen Handlungsfelder. Ihre Gliederung in drei Phasen macht die Komplexität beherrschbar und sichert eine kontinuierliche, messbare Wertschöpfung. Als entscheidender Steuerungshebel dient die Kopplung des zentralen Digitalbudgets an die nachweisliche Erreichung der definierten Meilensteine, die von der DZA überprüft wird.

- **Phase 1 (Erstes bis zweites Jahr): Fundamente legen.** Der Fokus liegt auf den unumgänglichen Voraussetzungen: Finalisierung des Rechtsrahmens (z. B. Datennutzungsgesetz), Aufbau der technischen Infrastruktur (Glasfaser, 5G), Etablierung verbindlicher IT-Architekturstandards und Bereitstellung kritischer Basisdienste wie einer robusten digitalen Identität und einheitlicher Bezahlkomponenten.
- **Phase 2 (Zweites bis drittes Jahr): Skalieren und Integrieren.** Auf diesen Fundamenten beginnt der bundesweite Rollout Ende-zu-Ende-digitalisierter Verwaltungsdienste. Die tiefe Integration von Fachverfahren und Registern wird vorangetrieben, um das Once-Only-Prinzip schrittweise Wirklichkeit werden zu lassen. Der Schwerpunkt verlagert sich von der Bereitstellung einzelner Dienste zur Orchestrierung

komplexer, lebenslagenbasierter Prozesse.

- **Phase 3 (Drittes bis viertes Jahr): Optimieren und Innovieren.** Die geschaffene Daten- und Systemlandschaft ermöglicht es, staatliche Prozesse durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) zu optimieren - etwa durch prädiktive Analysen im Bereich Cybersicherheit oder die automatisierte Bearbeitung von Anträgen. Gleichzeitig wird die digitale Souveränität durch die Förderung europäischer Technologiestandards und Open-Source-Lösungen strategisch gefestigt.

Handlungsfeld 1: Digital-fähige Verwaltung und Governance

- **Zielbild am Ende der Legislatur:** Der Staat agiert als durchgängig digitalisierter, proaktiver und nutzerzentrierter Dienstleister. Bürger und Unternehmen interagieren mit einer Verwaltung, die Daten intelligent nutzt, anstatt sie wiederholt abzufragen. Für die wichtigsten Lebenslagen ist das Once-Only-Prinzip konsequent umgesetzt. Die Digitalisierung reduziert die bürokratischen Belastungen nachweislich und spürbar, was direkte volkswirtschaftliche Entlastungseffekte generiert.
- **Meilensteine:**
- **Bis Ende des zweiten Jahres:** Alle 575 OZG-Leistungen sind nicht nur online verfügbar, sondern als Ende-zu-Ende-Prozesse nach den zentralen Architekturvorgaben der DZA neu konzipiert und implementiert. Sie nutzen eine einheitliche Design-Sprache und gemeinsame Basisdienste. Die technische Umsetzung des Registermodernisierungsgesetzes, inklusive der Anbindung der relevanten Register über standardisierte Schnittstellen, ist abgeschlossen.
- **Bis Ende des dritten Jahres:** Das Once-Only-Prinzip ist für die zehn wichtigsten Lebenslagen (z. B. Geburt eines Kindes, Umzug, Heirat, Unternehmensgründung) technisch, rechtlich und organisatorisch vollständig implementiert. Der Bürokratieabbau durch Digitalisierung erreicht ein Volumen von mindestens 1,7 Mrd. Euro jährlich, wie es die politische Zielsetzung vorsieht.
- **Zentrale KPIs:**
- Nutzungsrate digitaler Verwaltungsdienste durch Bürger: Steigerung auf über 80 % (aktuelle Schätzungen liegen, je nach

Dienst, weit darunter).

- Reduzierung der durchschnittlichen Prozessdurchlaufzeiten für unternehmensrelevante Verfahren (z. B. Genehmigungen für Industrieanlagen) um 75 %.
- Platzierung Deutschlands in den Top 5 des UN E-Government Development Index (EGDI), insbesondere im Sub-Index für Online Services.

Der operative Hebel zur Verbesserung des Rankings liegt in der gezielten Steigerung des "Online Service Index" (OSI), einer zentralen Subkomponente des EGDI. Dieser Index bewertet die Reife digitaler Verwaltungsleistungen. Die konsequente Ende-zu-Ende-Digitalisierung, die Anwendung des Once-Only-Prinzips und die Standardisierung von Prozessen auf Basis gemeinsamer Plattformen sind daher die direkten Instrumente zur Erreichung des Gesamtziels.

Handlungsfeld 2: Leistungsfähige und resiliente Infrastruktur

- **Zielbild am Ende der Legislatur:** Deutschland verfügt über eine der weltweit besten, sichersten und nachhaltigsten digitalen Infrastrukturen. Sie bildet die unentbehrliche Grundlage für datengetriebene Wertschöpfung, globale Wettbewerbsfähigkeit und gesellschaftliche Teilhabe. Die Abhängigkeit von außereuropäischen Anbietern in kritischen Infrastrukturbereichen ist strategisch reduziert.
- **Meilensteine:**
- **Bis Ende des zweiten Jahres:** Ein schnell verabschiedetes Telekommunikationsnetzausbau-Beschleunigungs-Gesetz entfaltet seine volle Wirkung. Die durchschnittliche Dauer von Planungs- und Genehmigungsverfahren für den Glasfaserausbau ist um mindestens 50 % verkürzt. Die 5G-Netzabdeckung ist entlang aller Hauptverkehrswege (Straße, Schiene, Wasser) und in 90 % der Fläche Deutschlands realisiert.
- **Bis Ende des dritten Jahres:** Die Glasfaserabdeckung erreicht 80 % der Haushalte und Unternehmen, wodurch das politisch formulierte, ambitionierte Ziel einer flächendeckenden Versorgung in greifbare Nähe rückt. Mit der gezielten Förderung von 15 neuen, nachweislich energieeffizienten Rechenzentren festigt Deutschland seine Position als führender und souveräner Cloud-Standort in Europa.
- **Zentrale KPIs:**

- Median-Downloadgeschwindigkeit im Mobilfunk- und Festnetz erreicht einen Platz unter den Top 3 in Europa (gemäß unabhängigen Messungen wie Ookla Speedtest).
- Anteil des Stromverbrauchs deutscher Rechenzentren, der nachweislich aus erneuerbaren Energien gedeckt wird: > 75 %.
- Nachweislich reduzierte Latenzzeiten in Mobilfunknetzen ermöglichen anspruchsvolle Industrie-4.0-Anwendungen.

Handlungsfeld 3: Innovative Datenökonomie und Technologiebasis (KI)

- **Zielbild am Ende der Legislatur:** Ein prosperierendes Ökosystem aus verfügbaren Daten, exzellenter Forschung, agilen Unternehmen und ausreichender Rechenleistung macht Deutschland zu einer führenden Nation im Bereich der vertrauenswürdigen künstlichen Intelligenz. Technologische Souveränität entsteht nicht durch Abschottung, sondern durch die Schaffung offener, förderter und wertebasierter Standards (im Sinne von GAIA-X und zukünftigen Initiativen).
- **Meilensteine:**
 - **Im ersten Jahr:** Die Verabschiedung eines innovationsfreundlichen Datennutzungsgesetzes schafft die notwendige Rechtsklarheit für die Sekundärnutzung von (anonymisierten und pseudonymisierten) Daten in Forschung und Wirtschaft. Es etabliert klare, unbürokratische Verfahren für den Zugang zu öffentlichen Datenbeständen.
 - **Bis Ende des zweiten Jahres:** Sichere, förderierte und interoperable Datenräume für die strategisch wichtigen Sektoren Gesundheit, Mobilität und Produktion sind in Betrieb. Sie schaffen nachweisbaren Mehrwert, indem sie beispielsweise die Entwicklung neuer Therapien oder die Optimierung von Lieferketten ermöglichen. Exzellente Rahmenbedingungen stellen sicher, dass die Standortentscheidung für eine europäische "KI-Gigafactory" zur Entwicklung und zum Training großer Basismodelle auf Deutschland fällt.
- **Zentrale KPIs:**
 - Verdopplung des privaten Risikokapitals, das jährlich in deutsche KI-Startups investiert wird.
 - Steigerung der Anzahl der KI-Patentanmeldungen deutscher Unternehmen und Forschungseinrichtungen um 20 % gegenüber dem Ausgangsjahr.
 - Verdreifachung der Anzahl kleiner und mittlerer Unternehmen

(KMU), die aktiv KI-Anwendungen in ihren Kernprozessen einsetzen, unterstützt durch gezielte Förder- und Kompetenzprogramme.

Handlungsfeld 4: Beschleunigtes Innovations- und Gründer-Ökosystem

- **Zielbild am Ende der Legislatur:** Deutschland ist der attraktivste Standort in Europa, um ein Technologieunternehmen zu gründen, zu finanzieren und erfolgreich zu skalieren. Bürokratische Hürden sind systematisch abgebaut, der Zugang zu Kapital ist in allen Wachstumsphasen gesichert, und die Rahmenbedingungen für die Gewinnung internationaler Talente sind exzellent.
- **Meilensteine:**
- **Im ersten Jahr:** Die vollständig digitale Gründung einer GmbH ist flächendeckend in unter 24 Stunden möglich, inklusive Notartermin, Handelsregistereintrag und steuerlicher Erfassung. Voraussetzung hierfür ist die zügige Anpassung der rechtlichen und föderalen Rahmenbedingungen, insbesondere die digitale Anbindung der Notariate und Handelsregister. Ein politisch verankerter Pakt für Planungsbeschleunigung halbiert die durchschnittliche Dauer von Genehmigungsverfahren für den Bau von Fertigungsstätten für Technologieunternehmen.
- **Bis Ende des zweiten Jahres:** Ein neuer, vom Bund kofinanzierter Wachstumsfonds ("Zukunftsfonds II") mobilisiert mindestens 5 Mrd. Euro zusätzliches privates Kapital speziell für die Skalierungsphase (Series B und darüber hinaus) von Technologieunternehmen. Die Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung werden steuerlich und rechtlich radikal vereinfacht, um im internationalen Wettbewerb um Talente konkurrenzfähig zu sein.
- **Zentrale KPIs:**
- Aufstieg Deutschlands in die Top 5 des Global Startup Ecosystem Ranking (Startup Genome).
- Steigerung der Anzahl der Gründungen im Technologiesektor um 20 % pro Jahr.
- Anstieg der Anzahl von "Unicorns" (Unternehmen mit einer Bewertung von über 1 Mrd. USD) mit Hauptsitz in Deutschland.

Handlungsfeld 5: Gesteigerte Cyber-Resilienz

- **Zielbild am Ende der Legislatur:** Ein proaktiver, vernetzter

und KI-gestützter Ansatz schützt Staat, kritische Infrastrukturen (KRITIS) und die deutsche Wirtschaft wirksam vor Cyberangriffen. Der Schutzansatz wandelt sich von reaktiver Schadensbegrenzung zu prädiktiver Gefahrenerkennung und automatisierter Abwehr. Digitale Souveränität manifestiert sich in der Fähigkeit, die eigene digitale Sphäre eigenständig zu schützen.

- **Meilensteine:**

- **Bis Ende des zweiten Jahres:** Ein novelliertes IT-Sicherheitsgesetz 3.0 tritt in Kraft. Es etabliert "Security by Design" als verbindlichen Standard für alle KRITIS-Sektoren, erweitert den Kreis der betroffenen Unternehmen, verschärft verbindliche Meldepflichten für sicherheitsrelevante Vorfälle und belegt deren Nichteinhaltung mit empfindlichen Sanktionen.

- **Bis Ende des dritten Jahres:** Das Nationale Cyber-Abwehrzentrum ist zu einer echten Fusionszelle ausgebaut, in der BSI, Verfassungsschutz, BND, BKA und Vertreter der Wirtschaft lagebild- und fallbezogen zusammenarbeiten. Es ist mit prädiktiven Analysefähigkeiten auf Basis von KI ausgestattet und koordiniert die Abwehr von großangelegten Angriffen automatisiert mit den Betreibern kritischer Infrastrukturen.

- **Zentrale KPIs:**

- Reduzierung der durch Cyberangriffe verursachten volkswirtschaftlichen Schäden um 50 %, orientiert am geschätzten Schadensvolumen laut dem jeweils aktuellen BSI-Lagebericht.
- Platzierung Deutschlands in den Top 3 des Global Cybersecurity Index der International Telecommunication Union (ITU).
- Verkürzung der durchschnittlichen Zeit zur Entdeckung ("Time to Detect") und zur Eindämmung ("Time to Contain") von Cyber-Angriffen in staatlichen Netzen um 75 %.

Handlungsfeld 6: Breite digitale Kompetenzen und Bildung

- **Zielbild am Ende der Legislatur:** Digitale Bildung ist ein integraler und selbstverständlicher Bestandteil des lebenslangen Lernens, von der Grundschule bis zur beruflichen Weiterbildung. Sie befähigt alle Menschen zur souveränen, kritischen und kreativen Teilhabe an der digitalen Gesellschaft und Wirtschaft und sichert so den

Fachkräftebedarf für die digitale Transformation.

- **Meilensteine:**
- **Im ersten Jahr:** Der Digitalpakt 2.0 startet mit einem klaren Fokus auf pädagogische Konzepte statt reiner Gerätebeschaffung. Ein wesentlicher Teil der Mittel fließt verpflichtend in die flächendeckende, zertifizierte Weiterbildung von Lehrkräften sowie in die Entwicklung und Implementierung zeitgemäßer, fächerübergreifender digitaler Curricula.
- **Bis Ende des zweiten Jahres:** Eine nationale Weiterbildungsplattform, zertifiziert durch die DZA und das BMBF, wird eingeführt. Sie bündelt qualitätsgesicherte und modularisierte Kurse zur digitalen Kompetenzentwicklung für alle Alters- und Berufsgruppen und integriert diese Angebote mit den Maßnahmen der Bundesagentur für Arbeit.
- **Zentrale KPIs:**
- Anteil der Bevölkerung mit mindestens grundlegenden digitalen Fähigkeiten (gemäß DESI-Index der EU) steigt auf über 90 %.
- Anteil der Unternehmen, die ihren Mitarbeitern regelmäßig digitale Weiterbildungen anbieten und finanzieren, steigt auf über 75 %.
- Anzahl der Absolventen in MINT-Fächern, insbesondere Informatik und Data Science, an deutschen Hochschulen steigt um 25 %.

Handlungsfeld 7: Starke deutsche Rolle in Europa und der Welt

- **Zielbild am Ende der Legislatur:** Deutschland ist nicht nur passiver Umsetzer europäischer Digitalregulierungen, sondern gestaltet als aktiver und respektierter Akteur die globale digitale Ordnung. Deutsche Interessen und Werte - wie Datenschutz, Wettbewerb und technologische Offenheit - werden proaktiv in europäische Gesetzgebung und internationale Standards eingebracht ("shaping the field").
- **Meilensteine:**
- **Bis Ende des zweiten Jahres:** Deutschland nutzt eine anstehende Präsidentschaft im G7-Digitalministerprozess, um eine Allianz der Demokratien für die Etablierung verbindlicher Standards für vertrauenswürdige KI und für einen gemeinsamen strategischen Ansatz gegen staatlich gesteuerte Desinformationskampagnen zu schmieden.

- **Bis Ende des dritten Jahres:** Mindestens drei weitere EU-Mitgliedstaaten übernehmen die von der Sovereign Tech Agency (STA) im Auftrag der DZA entwickelten Open-Source-Basiskomponenten (z. B. für digitale Identitäten oder Datentreuhänder-Software) als Referenzarchitektur für ihre nationalen Digitalisierungsvorhaben. Dies schafft einen De-facto-Standard und stärkt das europäische digitale Ökosystem.
- **Zentrale KPIs:**
 - Anzahl der von Deutschland initiierten und erfolgreich in den Trilog-Verhandlungen verankerten Kernpunkte in EU-Digitalregulierungen (z. B. AI Act, Data Act).
 - Führungspositionen in internationalen Standardisierungsgremien (wie ISO, ITU, IETF) werden gezielt und erfolgreich mit Experten aus der deutschen Wissenschaft und Wirtschaft besetzt.
 - Messbare Steigerung der Exporte deutscher Digitaltechnologie, insbesondere in den Bereichen Cybersicherheit, Industrie 4.0 und Green Tech.

Dieser Umsetzungsplan ersetzt vage Absichtserklärungen durch eine Architektur der Verantwortung. Seine Realisierbarkeit gründet auf der klaren Strukturierung in Phasen, der Fokussierung auf messbare Meilensteine und der Etablierung der DZA als effektive Umsetzungseinheit. Der Erfolg misst sich nicht an der Eleganz der Strategie, sondern allein an der spürbaren Verbesserung für Bürger und Unternehmen. Die Zeit des Zögerns und der Zersplitterung ist vorbei - dies ist der Fahrplan zur Gestaltung der digitalen Dekade.

dan.bauer@wingo.consulting

+49 89 24 88 62 51 0