

März 2021 · Dr. Stefan Heumann

Scheinlösung Digitalministerium

Welche tiefgreifende Reformen
von Regierung und Verwaltung
für eine erfolgreiche Digitalpolitik
nötig sind



Think Tank für die Gesellschaft im technologischen Wandel



Executive Summary

Ob digitaler Unterricht, die Möglichkeit Behördengänge online abzuwickeln oder die Verfügbarkeit leistungsstarker Breitbandanschlüsse, die COVID-19 Pandemie hat Deutschlands Versäumnisse bei der Digitalisierung gnadenlos offengelegt. Wirtschaft und Gesellschaft erwarten mehr digitalpolitische Gestaltung, aber die digitalpolitische Bilanz ist wenige Monate vor der Bundestagswahl miserabel. Diese Kluft zwischen digitalpolitischen Versprechen und tatsächlich Erreichten ist nicht neu, schon 2014 wollte die Bundesregierung Deutschland mithilfe der “Digitalen Agenda” zu einem digitalen Vorreiter in Europa machen. Tatsächlich sammeln sich seither nicht eingelöste Versprechen, während das Vertrauen in die Handlungsfähigkeit unserer politischen Institutionen sinkt.

Die Gründe für die schlechte digitalpolitische Bilanz sind vielfältig. Es liegt nicht an einzelnen Personen und Programmen, sondern es gibt schwerwiegende strukturelle Probleme. Um Handlungsfähigkeit zurückzugewinnen sind deshalb tiefgreifende und damit auch schmerzhaft Reformen notwendig. Die Forderung nach einem Digitalministerium eignet sich zwar gut für den Wahlkampf, denn sie bietet eine einfache Lösung für ein schwieriges Problem. Wenn sich die politische Debatte aber auf den Zuschnitt und Kompetenzen des neuen Ministeriums beschränkt, wird das Digitalministerium nur eine Scheinlösung sein, die uns nicht nur nicht weiterbringt, sondern von den wirklich wichtigen Fragen ablenkt.

Der Wandel zu einer Informationsgesellschaft hat in Wirtschaft und Gesellschaft zu grundlegenden Veränderungen geführt. Dort wird auf Wissensaustausch, Netzwerke und auf Lernen und Kollaboration ausgerichtete Organisationskulturen gesetzt, um besser mit der Dynamik und Komplexität technologischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen umgehen zu können. Die Arbeitsweise und -abläufe in Regierung und Verwaltung hat sich indes kaum verändert. Darin liegt der Kern des Problems, warum es in der Digitalpolitik hierzulande kaum Fortschritte gibt. Politische Entscheidungsträger:innen müssen Regierung und Verwaltung als lernende Organisationen begreifen und diese entsprechend weiterentwickeln. Nur so werden sie mit der durch digitale Technologien ausgelösten Veränderungsdynamik produktiv umgehen können. Lernfähigkeit ist die Grundlage, um die Handlungsfähigkeit in der Digitalpolitik zurückzugewinnen. Der lernende Staat beruht auf drei Säulen: Expertise zum digitalen Wandel, Öffnung für Austausch und Kollaboration und stringente Governance-Strukturen. Diese drei Bereiche müssen im Mittelpunkt einer umfangreichen Reformagenda stehen, um Regierung und Verwaltung fit für den digitalen Wandel zu machen.



Aufbau und Entwicklung von Expertise

Regierung und Verwaltung sind bei Digitalisierungsvorhaben von externen Beratern abhängig geworden. Es muss dringend eigene Expertise auf- und ausgebaut werden, um Handlungsfähigkeit zurückzugewinnen. Der öffentliche Dienst muss den Wettbewerb um die Innovatoren der digitalen Transformation aufnehmen. Hierfür braucht es grundlegende Reformen im Staatsdienst. Die Leitungsebenen müssen viel offener für externe Expert:innen werden. Eigene Innovator:innen müssen gestärkt und bestehende Expertise mit einer Weiterbildungsoffensive ausgebaut werden.

Öffnung für Austausch und Kollaboration

Die Öffnung nach außen beruht auf der Einsicht, dass keine Organisation, so groß und ressourcenreich sie auch sein mag, die Herausforderungen des digitalen Wandels alleine meistern kann. Während gesellschaftliche und wirtschaftliche Akteure Wissenssilos aufbrechen und sich für Kollaboration öffnen, wirken Ministerien und Regierungsapparate oft wie Trutzburgen, die sich von der Außenwelt einigeln. Abschottung und Informationskontrolle verhindern, dass staatliche Institutionen wichtige Impulse von außen aufnehmen und produktiv mit ihnen umgehen können. Offenheit muss endlich als strategischer Ansatz für gutes Regierungshandeln erkannt und gelebt werden. Hierzu braucht es Unterstützung auf der politischen Leitungsebene und den Aufbau entsprechender Kompetenzen für organisationsübergreifende Vernetzung, Austausch und Kollaboration.

Vereinfachung der Governance

Deutsche Digitalpolitik muss der Komplexitätsfalle entkommen. Die Bundesländer haben wichtige Zuständigkeiten bei zentralen Themen wie Datenschutz oder Medienregulierung. Hinzu kommt die gestiegene Bedeutung der EU als Regulator der Digitalwirtschaft. Deutscher Föderalismus in Kombination mit dem wachsenden Einfluss von Brüssel sorgen für enormen Koordinierungs- und Abstimmungsaufwand. Dieser Aufwand bindet wichtige Ressourcen und kostet viel Zeit. Es macht wenig Sinn, sechzehn Bundesländer bei digitalpolitischer Regulierung mitreden zu lassen. Denn das Internet sieht in Deutschland überall gleich aus. Nur mit einer Vereinfachung der Zuständigkeiten und einer Bündelung von Ressourcen gewinnt die Politik die Fokussierung auf die Bearbeitung der eigentlichen Probleme zurück. Und nur so werden die Voraussetzungen für effiziente Entscheidungsprozesse geschaffen. Das wird nur gelingen, wenn wir uns an zentrale Strukturfragen wagen. Statt immer wieder die Bedeutung der EU als Regulator der Digitalwirtschaft zu betonen, sollten wir auch endlich so handeln. Zusätzlich brauchen wir eine Weiterentwicklung des



Föderalismus als zentralen Baustein einer übergreifenden Reform digitalpolitische Zuständigkeiten in Deutschland zu vereinfachen und in effektiven Institutionen zu bündeln.

Es muss höchste Priorität der nächsten Bundesregierung sein, die hier skizzierte Reformagenda anzustoßen. Nur so kann der lang ersehnte digitalpolitische Aufbruch gelingen.

Inhalt

Executive Summary	2
1. Einleitung: zwischen Anspruch und Wirklichkeit in der Digitalpolitik	6
2. Ein Digitalministerium kann unsere Probleme nicht lösen	9
3. Was wir wirklich brauchen: ein umfassendes Update von Regierung und Verwaltung	11
4. Aufbau und Entwicklung von Expertise	13
5. Öffnung für externe Expertise	16
6. Vereinfachung der Governance	19
7. Fazit	23
Danksagung	24



1. Einleitung: zwischen Anspruch und Wirklichkeit in der Digitalpolitik

2021 ist ein entscheidendes Jahr für die deutsche Digitalpolitik

Mit der im September anstehenden Bundestagswahl werden wichtige Weichen für die politische Agenda der nächsten Bundesregierung gestellt. Neben der großen Frage, wer am besten Bundeskanzler:in kann, werden digitalpolitische Themen so viel Aufmerksamkeit wie nie zuvor bekommen. In der laufenden Legislaturperiode ist die Gestaltung des digitalen Wandels bereits zu einem der zentralen Themen in der Politik geworden; die COVID-19 Pandemie hat den Handlungsdruck auf die Politik zusätzlich verschärft. In der Pandemie wurden die Versäumnisse in Deutschland in Bezug auf die flächendeckende Verfügbarkeit leistungsstarker Breitbandanschlüsse, die rückständige digitale Infrastruktur in Verwaltung und öffentlichen Einrichtungen und die Mängel bei digitalen Lernplattformen an den Schulen gnadenlos offengelegt. Die große Aufmerksamkeit auf digitalpolitischen Themen muss für eine schonungslose Fehleranalyse und darauf aufbauend die Entwicklung grundlegender Reformen genutzt werden, damit es in Zukunft besser wird.

Zentrale Bedeutung von Digitalpolitik: gesellschaftlich, wirtschaftlich und geopolitisch

Ob Home-Office, Home-Schooling oder Videokonferenzen mit Freund:innen und Verwandten, die Nutzung digitaler Anwendungen bestimmt unseren Alltag wie nie zuvor.¹ Und auch in den Unternehmen gilt Digitalisierung mittlerweile als der Schlüssel zu zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit. Allerdings kommen die wichtigsten digitalen Innovationen nicht aus Deutschland. Die Abhängigkeit von ausländischen IT-Anbietern und Internetplattformen hat weiter zugenommen. Vor allem die USA und zunehmend auch China geben hier den Ton an. Die Politik reagiert auf den Bedeutungsanstieg digitalpolitischer Themen mit Strategiepapieren und großspurigen Versprechen. Nichts weniger als ein dritter Weg zwischen dem Marktradikalismus des Silicon Valley und dem Staatskapitalismus Chinas soll für Deutschland und Europa definiert werden. Auch in den Parteiprogrammen wird es nicht an Versprechungen mangeln, Deutschland zu einem digitalen Vorreiter zu machen.

¹ 86% der Bevölkerung halten die Digitalisierung für wichtig, um durch die Corona-Pandemie zu kommen. European Center for Digital Competitiveness, "Digitalreport 2021", S.15 https://digital-competitiveness.eu/wp-content/uploads/Digitalreport_2021-2.pdf



Die digitalpolitische Bilanz ist miserabel

Bereits der Koalitionsvertrag von 2013 zwischen CDU, CSU und SPD kündigte eine umfassende Digitale Agenda an, die Deutschland zum digitalen Wachstumsland Nummer 1 in Europa machen sollte. Mit dem Programm „Digitale Verwaltung 2020“ strebte die damalige Regierungskoalition eine umfassende Digitalisierung der Verwaltung an. Beim Breitbandausbau versprachen die Koalitionäre eine flächendeckende Versorgung mit mindestens 50 Mbit/S bis 2018. Diese Ziele wurden nicht einmal annähernd erreicht. Auch 2020 verfügen Millionen von Haushalten in Deutschland nicht über leistungsfähige Breitbandanschlüsse.² Im Index für Digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI), einer Analyse der Europäischen Kommission zur digitalen Wettbewerbsfähigkeit der Mitgliedsstaaten, rangiert Deutschland hinter Spanien und vor Österreich im Mittelfeld, aber weit hinter Spitzenreitern wie Finnland, Schweden oder Dänemark.³ Bei digitalen Verwaltungsangeboten befindet sich die Bundesrepublik gar weit abgeschlagen im letzten Drittel. Selbst die Bundeskanzlerin gibt sich mittlerweile sehr besorgt. Beim Digitalgipfel 2020 stellte sie fest, dass „die Dringlichkeit in vielen Bereichen noch nicht ausreichend erkannt“ ist und warnte davor, dass wenn wir nicht aufpassen, „wir einfach irgendwann Bummel-letzter sind.“⁴

Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Systemversagen?

Das Eingeständnis der Bundeskanzlerin der derzeitigen Probleme ist wichtig. Um die Versäumnisse der vergangenen Jahrzehnte wieder wettzumachen, reicht das aber nicht aus. Immer wieder die gleichen Versprechen abzugeben bringt uns nicht weiter. Denn in den vergangenen Parteiprogrammen und Koalitionsvereinbarungen standen bereits die richtigen Themen: vom Breitbandausbau über die Stärkung digitaler Innovation bis hin zu digitaler Verwaltung und der Vermittlung digitaler Kompetenzen an den Schulen. Bloß getan hat sich wenig. Diese wachsende Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit stellt die staatliche Handlungsfähigkeit infrage. Während Politiker:innen darüber diskutieren, wie Deutschland im globalen Wettbewerb mit China und den USA mit einer eigenen wertebasierten Digitalisierungsstrategie bestehen soll, schaffen es Bundesregierung und Länder seit Jahren nicht einmal, einfachste Verwaltungsakte und Dienstleistungen digital abzubilden. Nur 15% von

2 Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, „Der Breitbandatlas“ (Abgerufen am 23.02.2021) <https://www.bmvi.de/DE/Themen/Digitales/Breitbandausbau/Breitbandatlas-Karte/start.html> Tagesschau, „Glasfaserausbau in Deutschland: Ziele kaum noch zu erreichen“ (Abgerufen am 26.02.2021) <https://www.tagesschau.de/investigativ/kontraste/breitbandausbau-103.html>

3 Europäische Kommission, „Index der digitalen Wirtschaft und Gesellschaft“ (Abgerufen am 27.12.2020) <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-economy-and-society-index-desi?etrans=de>

4 „Merkel fordert mehr Tempo beim digitalen Wandel“ *Süddeutsche Zeitung* (Abgerufen am 05.02.2021) <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/informationstechnologie-merkel-fordert-mehr-tempo-beim-digitalen-wandel-dpa-urn-newsml-dpa-com-20090101-201201-99-533496>



befragten Spitzenkräften aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung glauben, dass die Bundesregierung ein klares Konzept zur Gestaltung der Rahmenbedingungen des digitalen Wandels hat.⁵ 60% der Bevölkerung können keine Partei benennen, der sie zutrauen die Digitalisierung in Deutschland voranzutreiben.⁶

⁵ Digital Report 2021, S.27

⁶ Digital Report 2021, S.22



2. Ein Digitalministerium kann unsere Probleme nicht lösen

Das Digitalministerium soll es richten

Die FDP hat die Forderung nach einem Digitalministerium bereits im Oktober 2019 zum Kern ihrer digitalpolitischen Agenda für die anstehende Bundestagswahl gemacht.⁷ Nachdem die CDU den Ruf nach einem Digitalministerium lange kritisch gegenüberstand, hat hier mittlerweile ein Umdenken stattgefunden. Die drei Bewerber um den Vorsitz der CDU Friedrich Merz, Armin Laschet und Norbert Röttgen stimmten in den Reigen prominenter Befürworter:innen eines Digitalministeriums ein.⁸ Auch in den anderen Parteien findet die Forderung nach einem Digitalministerium viel Zuspruch. Die Forderung eignet sich sehr gut für den anstehenden Wahlkampf. Für alle, die sich nicht mit den Details von Regierungshandeln, Verwaltungsstrukturen und Kompetenzzuschnitten befassen möchten, bietet sie eine so einfache wie schlüssige Botschaft. Mit einem eigenen Ministerium zeigen Politiker:innen, dass sie das Thema ernstnehmen und geben der Digitalpolitik endlich einen wichtigen Platz auf der Regierungsbank.

Digitalisierung lässt sich nicht auf einen Ressortzuschnitt begrenzen

Wenn man sich genauer mit einem möglichen Digitalministerium beschäftigt, landet man schnell bei der Frage des Ressortzuschnitts. Dass Breitbandausbau und die Digitalisierung der Verwaltung darunterfallen sollen, darüber ist man sich weitgehend einig. Aber soll das Digitalministerium auch für IT-Sicherheit und Datenschutz verantwortlich sein? Und was ist mit Forschungs- und Innovationsförderung? Alle Ministerien verfolgen mittlerweile wichtige Digitalisierungsprojekte – eine klare Logik, was davon ins Digitalministerium kommen sollte und was nicht, gibt es hingegen nicht. Die SPD-Vorsitzende Saskia Esken teilt angesichts der ressortübergreifenden digitalen Herausforderungen diese Einschätzung und hält den Ansatz eines Digitalministeriums nicht mehr für zeitgemäß.⁹ Auch die Grünen bezweifeln, dass sich mit einem Digitalministerium die Digitalpolitik der Regierung besser als aus dem Kanzleramt koordinieren ließe.¹⁰

7 Freie Demokratische Partei, „Smart Germany: Deutschland braucht ein Update“ (Abgerufen am 10.02.2021) <https://www.fdpbt.de/smart-germany-deutschland-braucht-update>

8 Matthias Meisner, „Zahmes Aufeinandertreffen der CDU Kandidaten“ Der Tagesspiegel (Abgerufen am 25.01.2021) <https://www.tagesspiegel.de/politik/zahmes-aufeinandertreffen-der-cdu-kandidaten-erst-ganz-am-schluss-ein-spannender-moment/26284900.html>

9 „Saskia Esken im t3n-Interview: ‚Wir verlieren unsere Souveränität‘“ t3n (Abgerufen am 25.01.2021) <https://t3n.de/magazin/saskia-esken-wir-unsere-248943/>

10 Bündnis 90 die Grünen, „Mit Offenheit die Digitalisierung gestalten“ (Abgerufen am 25.02.2021) <https://www.grue-ne-bundestag.de/themen/netzpolitik/offene-standards-fuer-eine-gerechte-digitalisierung>



Regierungsarbeit transformieren statt Organigramme verschieben

Über die Frage nach Sinn und Zweck eines Digitalministeriums lässt sich trefflich streiten, ebenso über die Frage, welche Zuständigkeiten das neue Ministerium bekommen sollte. Das sind aber nicht die entscheidenden Fragen. Ressortzuschnitte werden bei jeder Regierungsbildung neu verhandelt und die Organigramme entsprechend angepasst. An der Regierungsarbeit selbst ändert sich allerdings wenig. Der Wandel zu einer Informationsgesellschaft hat Wirtschaft und Gesellschaft bereits grundlegend verändert. Vernetzung und Wissensaustausch haben dort neue Formen der Zusammenarbeit hervorgebracht. Während sich Arbeitskultur und -strukturen in einer starken Umwälzung befinden, hat sich die Regierungsarbeit kaum verändert. Bundestag, Ministerien und Behörden sind zwar größer geworden, an den Arbeitsabläufen und Entscheidungsprozessen hat sich hingegen wenig geändert. Ohne grundlegende Reformen wird das neue Ministerium in den gleichen Strukturen innerhalb der Geschäftsordnung der Bundesregierung arbeiten wie jedes andere Ministerium auch. Die schwierigen Fragen, ob die Arbeitsweise und Strukturen in Regierung und Verwaltung noch zeitgemäß sind und wie sie verändert werden müssten, um den Anforderungen des digitalen Wandels gerecht zu werden, würden damit aber nicht angegangen. Hinzu kommt, dass wertvolle Zeit verloren geht, bis ein neues Ministerium arbeitsfähig ist. Im schlimmsten Fall wird die Digitalisierung innerhalb der Regierung sogar zurückgeworfen, wenn die innovativsten Abteilungen und Köpfe aus den anderen Ministerien zum Digitalministerium hin abgezogen werden. So werden wir die Digitalpolitik auch in der nächsten Legislatur nicht voranbringen.



3. Was wir wirklich brauchen: ein umfassendes Update von Regierung und Verwaltung

In vielen Bereichen von Regierung und Verwaltung sind Herangehensweise und Arbeitsabläufe nicht mehr zeitgemäß. Darin liegt der Kern des Problems, warum Digitalpolitik hierzulande so schleppend verläuft. Nur weil die nötigen Veränderungen schwierig und schmerzhaft sind, können wir sie nicht ständig auf die lange Bank schieben. Handlungsfähigkeit gewinnen wir nicht mit dem x-ten digitalpolitischen Programm wieder, sondern nur wenn wir die längst überfällige Modernisierung von Regierung und Verwaltung angehen.

Es braucht nichts weniger als ein neues Staatsverständnis

Es ist kein Wunder, dass sich gerade die Politik in Deutschland mit der Digitalisierung so schwertut. Regierung und Verwaltung sind streng hierarchisch und in eng umrissenen und klar voneinander abgetrennten Zuständigkeiten organisiert. Es herrscht immer noch ein stark paternalistisches Staatsverständnis, in dem der Staat sich um seine Bürger:innen kümmert, anstatt gemeinsam mit ihnen Probleme zu analysieren und Lösungen zu finden. Seit Jahren meinen politische Entscheidungsträger:innen dem Land die Digitalisierung erklären zu müssen. Viel sinnvoller wäre es, überhaupt erstmal die Veränderungen zu verstehen. Wir werden die Digitalisierung nur mit einem grundlegenden Kulturwandel in Politik und Verwaltung erfolgreich meistern. Im Zentrum dieses Wandels muss ein Selbstverständnis des Staates als lernende Organisation stehen. Politiker:innen haben die Herausforderung lebenslangen Lernens durchaus erkannt. Sie sprechen auch viel darüber, vor allem wenn sie über andere Berufstätige reden. Solange politische Entscheidungsträger:innen aber Regierung und Verwaltung nicht als lernende Organisation begreifen, werden sie mit der durch digitale Technologien ausgelösten Veränderungsdynamik nicht produktiv umgehen können. Denn Lernfähigkeit ist die Grundlage, um die Handlungsfähigkeit in der Digitalpolitik zurückzugewinnen.¹¹

Expertise, Offenheit und Governance – die Grundsäulen für ein neues Staatsverständnis

Hinter den Hypes neuer Managementmethoden und Arbeitsstrukturen wie Agilität, Open Innovation oder New Work steckt vor allem die Frage, wie Organisationen wei-

¹¹ Dieses Problem wird auch in der Politik zunehmend erkannt. Siehe Thomas Heilmann, MdB & Nadine Schön, MdB, „Neustaat: Politik und Staat müssen sich ändern. 64 Abgeordnete & Experten fangen bei sich selbst an – mit 103 Vorschlägen.“ Finanzbuch Verlag 2020



terentwickelt werden müssen, um angesichts der von der Digitalisierung ausgelösten Veränderungsdynamiken in Wirtschaft und Gesellschaft erfolgreich bestehen zu können. Das Ziel ist es dabei, möglichst schnell neues Wissen aufnehmen und mit ihm produktiv umgehen zu können. Für eine lernende Organisation braucht es vor allem drei Dinge:

- Erstens, der Aufbau und die Entwicklung von **Expertise** zum digitalen Wandel. Hierzu braucht es Wettbewerb um die besten Talente, mehr Durchlässigkeit zwischen Verwaltung, Privatwirtschaft und Gesellschaft und eine Befähigung der Mitarbeiter:innen.
- Zweitens, eine **Öffnung** für Austausch und Zusammenarbeit mit externer Expertise. Denn keine Organisation kann angesichts der dynamischen Veränderungen alles relevante Wissen bei sich selbst vorhalten.
- Drittens, eine stringente **Governance** durch klare Strukturen und Verantwortlichkeiten. Es gilt Koordinierungsaufwand zu reduzieren, um mehr Kapazität für die Konzentration auf die Kernaufgaben zu gewinnen.

Expertise, Offenheit und Governance müssen die Eckpfeiler einer grundlegenden Weiterentwicklung unserer Regierung und Verwaltung sein. Nur so kann der Kulturwandel zum lernenden Staat gelingen und Deutschland bei der Digitalisierung endlich erfolgreich sein.



4. Aufbau und Entwicklung von Expertise

Grundproblem: Mangel an Expertise verschärft Abhängigkeit von externen Berater:innen und untergräbt langfristig Handlungsfähigkeit und Legitimität des Staates

Der immense Bedarf an externen Berater:innen in Regierung und Verwaltung ist ein Symptom des Mangels an eigener Expertise.¹² Die Umsetzung zentraler Digitalisierungsprojekte von Bund und Ländern, wie zum Beispiel das Online-Zugangsgesetz oder die IT-Konsolidierung des Bundes, wären ohne riesige Beratungsaufträge gar nicht möglich. Diese beschränken sich nicht auf eine rein technische Umsetzung, sondern schließen oft die Erstellung von Konzepten, Planung und strategische Steuerung mit ein. Hier ist bereits ein riesiges Problem für die Handlungsfähigkeit und Legitimität des Staates entstanden, das sich droht weiter zu verschärfen. Während die Ansprüche an den Staat in der Gesellschaft steigen und die politisch Verantwortlichen in Regierung und Parlamenten immer ambitioniertere Ziele für die Digitalpolitik formulieren, fehlt es an grundlegenden Kompetenzen in Ministerien und Verwaltung, um diese Ambitionen in konkrete und praktikable Maßnahmen zu überführen und entsprechend umzusetzen. Trotz der Milliardenausgaben für IT-Berater:innen liegt Deutschland bei der Digitalisierung der Verwaltung weit hinter den führenden Nationen in Europa zurück. Das spricht nicht für das Modell, Kernkompetenzen an externe Berater:innen zu übertragen. Zusätzlich verschärft sich das Problem der Handlungsunfähigkeit, da überfällige Verwaltungsreformen und der Aufbau eigener Kompetenzen weiter aufgeschoben werden.

Zentrale Herausforderung: es braucht mehr Durchlässigkeit im Staatsdienst, um digitale Expertise auszubauen

In Wirtschaft und Gesellschaft gilt schon lange, dass für die digitale Transformation die klügsten und innovativsten Mitarbeiter:innen gebraucht werden. Nur der Staat findet in diesem Wettbewerb bisher kaum statt. Der starke Rückgriff auf Berater:innen ist bisher nicht nur wenig erfolgreich, sondern höhlt langfristig die Handlungsfähigkeit des Staates immer weiter aus. Es gibt nur einen Ausweg: Der Staat muss selbst die Innovator:innen und Vordenker:innen des digitalen Wandels anziehen und für sich gewinnen. Ziel muss es sein, mindestens auf Augenhöhe mit den klügsten Köpfen aus Wirtschaft und Gesellschaft zu sein. Die Gestaltung der digitalen Transformation wird nur gelingen, wenn wir die besten Expert:innen hierfür gewinnen.

¹² „Staat zahlt jährlich 3 Milliarden Euro für Berater“ *Spiegel Online* (Abgerufen am 28.12.2020) <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/deutschland-staat-gibt-jaehrlich-drei-milliarden-euro-fuer-berater-aus-a-1249987.html>



Der Wettbewerb um diese Zukunftskompetenzen ist hart. Daher muss der Auf- und Ausbau digitaler Kompetenzen in Regierung und Verwaltung höchste politische Priorität bekommen. Hierzu braucht es ganz grundsätzlich auf allen Hierarchieebenen mehr Durchlässigkeit zwischen öffentlicher Verwaltung, Privatwirtschaft und Gesellschaft. Anstellung auf Lebenszeit stößt viele Innovatoren eher ab, als dass es sie anzieht. Anstatt den Eintritt in den Staatsdienst zu einer Lebensentscheidung zu machen, müssen Barrieren abgebaut werden, sowohl für den Eintritt in den öffentlichen Dienst und eine Beamtenlaufbahn wie auch für das Verlassen eines Beamtenverhältnisses, um sich neuen Herausforderungen zu stellen.

Politik muss den Wettbewerb um digitale Talente aufnehmen

Bisher liegt der Fokus vor allem auf dem Mangel an IT-Fachkräften. Es gibt im öffentlichen Dienst mittlerweile eine Fachkräftezulage, um besser mit dem Privatsektor um stark nachgefragte IT-Expert:innen konkurrieren zu können. Die Bundesregierung hat 2020 den Grundstein für den Aufbau einer eigenen Softwareschmiede gelegt.¹³ Diese wurde bewusst als GmbH gegründet, um für IT-Talente attraktive Arbeitsbedingungen mit entsprechenden marktgerechten Gehältern bieten zu können. IT-Kompetenzen sind wichtig, aber es braucht viel mehr: Expertise über digitale Märkte und Geschäftsmodelle ebenso wie über soziale Innovationen und Wissensmanagement. Es braucht Methodenkompetenz, um Austausch und Kollaboration innerhalb von Regierung und Verwaltung und mit externen Stakeholdern und Expert:innen zu organisieren. Neben der Definition von neuen Kompetenzen, die in Regierung und Verwaltung aufgebaut werden sollen, braucht es eine Antwort auf die Frage, wie man die entsprechenden Expert:innen für den öffentlichen Dienst gewinnen will. Das ist keine reine Geldfrage. Attraktivere und flexiblere Laufbahnmodelle, neue Formen von projektbasierter Zusammenarbeit und Anreize für innovative Lösungen sind mindestens genauso wichtig. Das Ringen um die besten digitalen Köpfe wird nur erfolgreich sein, wenn es mit einer grundlegenden Modernisierungsagenda des öffentlichen Diensts verknüpft wird.

Leitungsebene für Innovator:innen außerhalb von Regierung und Verwaltung öffnen

Über Einstellungen neue Expertise aufzubauen braucht Zeit. Um auch kurzfristig Abhilfe zu schaffen, muss insbesondere die Leitungsebene viel stärker für Innovator:innen und Expert:innen aus Wirtschaft und Gesellschaft geöffnet werden. Die sogenannte Drehtür – der Austausch von Spitzenpersonal zwischen Politik und

¹³ Digital Service 4 Germany (Abgerufen am 25.02.2021) <https://digitalservice4germany.com/ueberuns/>



Wirtschaft – wird zurecht kritisch gesehen. In Deutschland ist es aber keine Drehtür, sondern vielmehr eine Einbahnstraße für scheidende Spitzenpolitiker:innen, die ihre politischen Kontakte und Netzwerke für wirtschaftliche Lobbyarbeit versilbern. Eher selten finden sich dagegen Fälle von angesehenen Expert:innen und Führungspersonen, die aus der Privatwirtschaft, Wissenschaft oder zivilgesellschaftlichen Organisationen auf Führungspositionen in Ministerien oder Verwaltung wechseln. Dieser mangelnde Austausch schadet staatlichen Institutionen mehr als er ihnen nützt. Neue Expertise zur Gestaltung des digitalen Wandels oder zur Konzeption und Umsetzung von IT-Projekten kann so nicht über Personen von außen mit dem entsprechenden Fachwissen direkt in die Ministerien geholt werden. Es fehlt bei internen Beratungen und Entscheidungsprozessen in vielerlei Hinsicht an Diversität. Gerade die Leitungsebenen werden von Juristen dominiert. Neben mehr Interdisziplinarität braucht es auch mehr Diversität in Bezug auf berufliche Erfahrungen und Werdegang. Es fehlen schlicht relevante Perspektiven, wenn fast die gesamte Leitungsebene aus dem eigenen Haus kommt, auf Themen durch eine primär rechtliche Brille schaut und berufliche Erfahrungen aus anderen Kontexten bereits sehr lange zurückliegen. Dieses Problem wird sich nur lösen lassen, wenn mehr Führungspositionen in der Verwaltung auch mit Expert:innen außerhalb des öffentlichen Dienstes besetzt werden.

Bestehende Expertise weiterentwickeln

Der Staat muss um die besten Köpfe ringen. Zugleich verfügt er bereits über viel Expertise, die es für die Digitalpolitik zu nutzen und weiterzuentwickeln gilt. Mit der Digitalakademie, die an der Bundesakademie für die öffentliche Verwaltung gegründet wurde, ist ein wichtiger Schritt hin zu entsprechenden Fort- und Weiterbildungsangeboten für Beamt:innen und öffentliche Bedienstete gemacht. Neben Fortbildungsangeboten braucht es auch Anreize zum Aufbau neuer Kompetenzen und der Förderung einer neuen Arbeitskultur. Hierfür sind Beurteilungen, Beförderungskriterien und die Flexibilisierung von Laufbahnen wichtige Hebel. Besonders Augenmerk muss auf Anreize für ressortübergreifende Zusammenarbeit und Wissensaustausch gelegt werden. Denn nur so können die in den einzelnen Ministerien und Verwaltungseinheiten vorhandenen Kompetenzen optimal genutzt und in den Dienst des großen Ganzen gestellt werden. Leistungsbewertungen sollten nicht allein von Vorgesetzten eingeholt werden, sondern auch von Mitarbeiter:innen sowie Kontaktpersonen außerhalb der Organisation. Kommunikations- und Problemlösungskompetenzen und Teamfähigkeit sowie die Bereitschaft zu Weiterentwicklung und Lernen sollten viel stärker berücksichtigt werden. Die Identifikation und Förderung von internen Innovator:innen muss zu einer zentralen Zielstellung für die Personalpolitik von Ministerien und Verwaltungen werden.



5. Öffnung für externe Expertise

Grundproblem: Regierung und Ministerien sind abgeschottet

Gerade für staatliche Institutionen bietet die Öffnung für externe Expertise in der Digitalpolitik riesige Chancen. In der Realität wirken Ministerien und Regierungsapparate aber wie Trutzburgen, die sich vor der Außenwelt einigeln. Selbst die formalistischen Beteiligungsprozesse funktionieren nicht. Ein besonders unrühmliches Beispiel lieferte im Dezember 2020 das Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat (BMI). Es räumte Verbänden und Zivilgesellschaft bei einem über 100-seitigen Gesetzestext gerade einmal 28 Stunden für eine Kommentierung und Stellungnahme ein.¹⁴ Das Verhalten des BMI steht symptomatisch für eine immer noch verbreitete Haltung, die auf Abschottung setzt, anstatt die Chancen von Offenheit und Austausch zu nutzen.

Zentrale Herausforderung: mit Offenheit den Staat zu einer lernenden Organisation machen

Die Öffnung nach außen beruht auf der Einsicht, dass keine Organisation, so groß und ressourcenreich sie auch sein mag, die Herausforderungen des digitalen Wandels alleine meistern kann. Vernetzung und Austausch sollen helfen, relevante Entwicklungen und Trends möglichst früh zu erkennen und von externer Expertise bei der Entwicklung von Innovationen zu profitieren. Das kann nur in Kombination mit einer ausgeprägten Lern- und Fehlerkultur funktionieren. Das heißt, dass Offenheit zuallererst eine Haltungsfrage ist, die von den politischen Verantwortlichen an der Spitze vorgelebt werden muss. Nur so kann eine Organisationskultur entstehen, in der die Impulse von außen auch aufgegriffen und produktiv verarbeitet werden. Das macht Öffnung in der Praxis so schwierig. Sie erfordert eine gewisse Demut – die Erkenntnis, dass die Organisation nicht alle Herausforderungen aus sich selbst heraus meistern kann. Und sie erfordert auch Mut zu Risiko und Fehlern. Denn die Öffnung nach außen bedeutet immer einen gewissen Kontrollverlust. Ohne selbst eigenes (Nicht-)Wissen preiszugeben kann der Beziehungsaufbau und Austausch mit Externen nicht gelingen.

¹⁴ Gesellschaft für Informatik, „Angemessene Fristen statt Scheinbeteiligung“ (Abgerufen am 23.02.2021) <https://gi.de/meldung/offener-brief-ausreichende-fristen-fuer-verbaendebeteiligung>



Offenheit als strategischen Ansatz im Regierungshandeln verankern

Die Bundesregierung hat sich zwar den Prinzipien des Open Government verschrieben. Es ist aber bisher nicht gelungen, Open Government als Kernprinzip in der gesamten Regierung und Verwaltung zu verankern. Die strategische Bedeutung von Offenheit in der digitalen Transformation wird immer noch nicht ausreichend verstanden. Dabei steht das Internet selbst für Offenheit. Es bietet eine offene Plattform für Kommunikation, Wissensaustausch und Zusammenarbeit. Offenheit ist auch zu einem wichtigen strategischen Ansatz in der Organisationsentwicklung geworden. Denn mit der Verbreitung digitaler Technologien und globaler Vernetzung haben sich Innovationszyklen rasant beschleunigt. Angesichts der neuen Dynamiken, mit denen sich das technologische und geschäftliche Umfeld nicht mehr nur im Tech-Sektor, sondern mittlerweile in der Wirtschaft insgesamt wandelt, ist Öffnung für externe Expertise zu einer zentralen Managementherausforderung geworden. Es gibt eine große Bandbreite von Ansätzen und Strategien, mit der Unternehmen sich dieser Herausforderung stellen. Bei der Entwicklung von Software setzen viele auf offene Standards und offenen Programmiercode (Open Source) oder laden externe Entwickler:innen über Ideenwettbewerbe zur Mitarbeit an Innovationen ein. Es ist mittlerweile eine eigene kleine Industrie entstanden, die mit einer Mischung aus Konferenz-, Netzwerk- und Beratungsformaten etablierte Unternehmen dabei unterstützt, Netzwerke zu den Innovatoren und Vordenkern des digitalen Wandels aufzubauen und Wissensaustausch zu befördern. Die Bundesregierung hat bei der Durchführung ihres ersten Hackathons, einem digitalen Beteiligungsprozess zur Entwicklung von Innovationen und ersten Prototypen, gleich eine Rekordbeteiligung erzielt.¹⁵ Allerdings machte der Hackathon auch deutlich, dass es in der Regierung an Erfahrung und Strukturen mangelt, um aus dem Austausch mit Innovator:innen aus der Gesellschaft nachhaltig nutzbare Lösungen zu entwickeln und diese auch umzusetzen.¹⁶

Öffnung braucht entsprechende Kompetenzen

Der Aufbau neuer Netzwerke und das Einbinden diverser, externer Perspektiven erfordert nicht nur Zeit und Aufwand, sondern auch entsprechende Kompetenzen. Hier darf nicht wieder der Fehler gemacht, sich von externen Berater:innen abhängig zu machen. Man sollte sich durchaus Hilfe von außen holen, aber mit dem dezidierten Ziel, innovative methodische Kompetenzen in Regierung und Verwaltung selbst aufzubauen und für die eigenen Bedürfnisse weiterzuentwickeln. Es gibt hierzu bereits erste Anstrengungen. Das Work4Germany-Fellowship soll die Auseinander-

¹⁵ #WirvsVirus der Hackathon der Bundesregierung (abgerufen am 26.02.2021) <https://wirvsvirus.org/>

¹⁶ Marcel Grzanna, „Der Hackathon Hype“ Tagesspiegel Background Digitalisierung & KI vom 13.07.2020 <https://background.tagesspiegel.de/digitalisierung/der-hackathon-hype>



setzung mit innovativen Methoden und Management-Ansätzen in der Bundesverwaltung fördern.¹⁷ Das Digital Innovation Team im BMI beschäftigt sich mit agilen Arbeitsmethoden und scheut dabei nicht davor, sich auch mit Digitalisierungsexpert:innen außerhalb des öffentlichen Diensts zu vernetzen und auszutauschen.¹⁸ In vielen weiteren Behörden und Ministerien sind in der vergangenen Legislaturperiode erste Versuche mit neuen Methoden und Arbeitsansätzen gestartet worden. Innovator:innen aus der Verwaltung haben ihre eigene Plattform für hierarchie- und organisationsübergreifende Vernetzung und Austausch gegründet.¹⁹ Dieser Zusammenschluss ist wichtig, denn die Widerstände gegen Veränderungen sind nach wie vor groß. Man wird diese Widerstände nur überwinden können, wenn sich auch die Leitungsebenen für das Potenzial dieser neuen Ansätze und Methoden begeistern können und die Innovator:innen im Staatsdienst von ihnen volle Rückendeckung und die notwendigen Ressourcen bekommen.

¹⁷ Work 4 Germany (Abgerufen am 26.02.2021) <https://work.4germany.org/>

¹⁸ Verwaltungsrebell:innen „Dat is DIT: ein Plausch mit dem Digital Innovation Team des BMI“ (Abgerufen am 22.01.2021) <https://verwaltungsrebell:innen.de/dat-is-dit/>

¹⁹ NExT Netzwerk für den Öffentlichen Dienst (Abgerufen am 26.02.2021) <https://next-netz.de/uber-uns>



6. Vereinfachung der Governance

Grundproblem: Wir versinken in der Komplexitätsfalle

In der Praxis besteht Digitalpolitik vor allem aus Koordinierung und Abstimmung. In Deutschland befassen sich 16 Landesbehörden beim Datenschutz und 14 in der Medienpolitik mit der Frage, wie Internetplattformen am besten reguliert und überwacht werden sollten. Mit der Zuständigkeit für die Entwicklung eines einheitlichen digitalen Binnenmarkts hat bei wichtigen Regulierungsfragen die EU mittlerweile eine zentrale Rolle eingenommen. Das heißt, dass beim Datenschutz und der Medienregulierung die deutsche Politik nicht nur die Interessen von 16 Bundesländern, sondern auch von 26 weiteren EU-Mitgliedsstaaten und von Parlament und Kommission der EU in Brüssel zu berücksichtigen hat. Der Ausbau von EU-Kompetenzen bei gleichzeitigem Beharren auf föderalen Strukturen schwächt Deutschlands Fähigkeiten für eine effektivere und dynamischere Regulierung und die Aufsicht über digitale Märkte und Plattformen. Hier spiegelt sich die generelle Tendenz in der Politik wider, neue Strukturen, Institutionen und Kompetenzen zu schaffen, aber nur selten Bestehendes in Frage zu stellen. Auch auf nationaler Ebene haben wir es mit einem wachsenden Geflecht an überlappenden und oft auch miteinander konkurrierenden Institutionen zu tun. Allein zehn Ministerien haben unterschiedliche Berührungspunkte mit dem Thema Cybersicherheitspolitik.²⁰ In den letzten Jahren sind dazu noch eine ganze Reihe neuer Institutionen von der Cyberagentur bis hin zur Zentralen Stelle für Informationstechnik im Sicherheitsbereich hinzugekommen. So ist über Jahrzehnte ein immer komplexeres Geflecht an Institutionen und Zuständigkeiten entstanden, das politische Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit untergräbt.

Lösung: Vereinfachung der Governance

Wir brauchen zuvorderst Mut, dieses Problem offen auszusprechen. Es ist grundsätzlich einfacher, Neues zu fordern anstatt Bestehendes in Frage zu stellen. So bekommen wir von Politiker:innen ständig Vorschläge für neue Institutionen. Viel zu wenig sprechen wir darüber, ob bestehende Strukturen noch zeitgemäß sind oder wie sie weiterzuentwickeln wären. Kurzfristig geht die Politik den Weg des geringsten Widerstands und kann sich so ständig mit neuen Initiativen und Institutionen schmücken, ohne dabei irgendjemanden etwas wegnehmen zu müssen. So gründet Bundesverkehrsminister Andreas Scheuer eine neue Mobilfunkinfrastruktur-

²⁰ Dr. Sven Herpig & Rebecca Beigel, „Akteure und Zuständigkeiten in der deutschen Cybersicherheitspolitik“ *Stiftung Neue Verantwortung* (Abgerufen am 12.02.2021) <https://www.stiftung-nv.de/de/publikation/akteure-und-zustandigkeiten-der-deutschen-cybersicherheitspolitik>



gesellschaft für Aufgabengebiete, zu denen es in der Bundesnetzagentur bereits Kompetenzen und Expertise gibt, und kann pünktlich zum Bundestagswahlkampf die Gründung einer neuen Behörde verkünden.²¹ Langfristig sind die Kosten für solche Doppelstrukturen sehr hoch. Während insbesondere auf digitalen Märkten die Entwicklungsdynamik sehr groß ist, binden wir wichtige Ressourcen für Koordinierungs- und Abstimmungsprozesse und verlieren dabei viel Zeit. Profitieren tun davon vor allem die mächtigen globalen Internetkonzerne. Sie haben es zum Beispiel beim Datenschutz, statt mit einer starken nationalen Datenschutzaufsichtsbehörde mit 16 Landesbehörden zu tun, denen es allen an Ressourcen mangelt und die viel Zeit damit verbringen, gemeinsame Positionen abzustimmen. Dabei ist genau das Gegenteil notwendig: Mit der Komplexität der Digitalisierung wird die Politik nur produktiv umgehen können, wenn es klare Zuständigkeiten und statt Zersplitterung eine Konzentration von Kompetenzen in schlagkräftigen Institutionen gibt.

Auf die EU als Regulator setzen

Entweder wir meinen es ernst mit der EU und sind vom Potenzial eines gemeinsamen Binnenmarkts überzeugt oder wir setzen auf starke Nationalstaaten, um Regeln für die Digitalisierung zu entwickeln und durchzusetzen. In Deutschland betonen Politiker:innen oft, dass wir im globalen Wettstreit nur auf EU-Ebene bestehen können. In diesem Zusammenhang wird gerne das Beispiel der EU-Datenschutzgrundverordnung angeführt. Mit der Kraft eines Binnenmarkts von knapp 450 Millionen Bürger:innen im Rücken ist es der EU gelungen, einen globalen Standard zu setzen. Gleichzeitig werden bestehende Kompetenzen auf Bundes- und Länderebene verteidigt und weiter fortgeführt. Über die Regulierung der Internetplattformen mit dem Digital Service Act und dem Digital Market Act spielt die EU auch in der Medienregulierung eine immer wichtigere Rolle. An der Zuständigkeit der Länder für Medienpolitik hat sich derweil nichts geändert. Der 1991 zwischen den Ländern ausgehandelte Rundfunkstaatsvertrag regelt schon seit vielen Jahren mit Rundfunk, Fernsehen und Printmedien Bereiche der Mediennutzung, die kontinuierlich an Bedeutung verlieren beziehungsweise sich ins Internet verlagert haben. Nach einem langwierigen Prozess wurde 2020 ein neuer Medienstaatsvertrag geschlossen, der die Regulierungslücken im digitalen Bereich schließen soll. Es ist aber schon jetzt abzusehen, dass die Aufteilung der Zuständigkeit über die Landesmedienanstalten eine effektive Durchsetzung und Weiterentwicklung des Regelwerks im Wege stehen wird.²² Auch hier wäre wie beim Datenschutz eine Bündelung der Ressourcen in einer nationalen Aufsichtsbehörde dringend notwendig, um besser mit der Macht, Komplexität und Dynamik der großen Internetplattformen umgehen zu können.

²¹ Benedikt Becker, „Keine Erklärung unter dieser Nummer“ *WirtschaftsWoche* (Abgerufen am 01.03.2021) <https://www.wiwo.de/politik/deutschland/mobilfunkbehoerde-keine-erklaerung-unter-dieser-nummer/26087742.html>

²² Daniel Laufer, „Medienstaatsvertrag: der lange Kampf gegen Disinformation“ *Netzpolitik* (Abgerufen am 22.02.2021) <https://netzpolitik.org/2020/medienstaatsvertrag-der-lange-kampf-gegen-desinformation/>



Föderalismus im Zeitalter des Internets

Zuletzt wurden 2006 die Zuständigkeiten zwischen Bund und Ländern in einer Föderalismusreform im Grundgesetz neu geregelt. Fragen von Zuständigkeiten in der Digitalpolitik wurden damals nicht behandelt. Fünfzehn Jahre später ist es längst überfällig, dass sich die Politik der Frage des Föderalismus wieder annimmt. In vielen Lebensbereichen machen die in Deutschland im Föderalismus verankerte dezentrale Zuständigkeiten durchaus Sinn, nicht aber bei der Regulierung global operierender Internetkonzerne. Denn ob Düsseldorf oder München, Hamburg oder Dresden: Das Internet sieht überall in Deutschland gleich aus. Trotzdem geben wir den vielen einzelnen Landesbehörden die schwierige Aufgabe Google, Facebook und Co. auf die Finger zu schauen. Den steigenden Anforderungen mit dynamischen digitalen Märkten und technologischen Entwicklungen Schritt zu halten, können wir nur gerecht werden, wenn wir Kompetenzen und Zuständigkeiten in einer starken nationalen Aufsicht bündeln. Auch bei der digitalen Bildung und der Verwaltungsdigitalisierung steht der Föderalismus uns mehr im Weg, als dass er zu guten politischen Lösungen beiträgt. Die Chancen der Digitalisierung, die schnelle Skalierung von gut funktionierenden Angeboten, bleiben ungenutzt, wenn jedes Bundesland eine eigene digitale Infrastruktur für Schulen und Verwaltung aufbaut. Und nicht nur bleiben Chancen ungenutzt, viele Länder sind mit den Herausforderungen schlichtweg überfordert. Anstatt selbst digitale Lernplattformen aufbauen zu müssen, könnten sich bei einer zentral entwickelten und gewarteten Infrastruktur die Bildungsministerien in den Ländern auf Inhalte und Qualität der Lernangebote fokussieren. Mit der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen in Ländern und Kommunen verhält es sich ähnlich. Zwar bemüht man sich mit Instrumenten wie dem IT-Planungsrat um bessere Koordination und Abstimmung. Aber nur eine Föderalismusreform böte aber die Chance, Zuständigkeiten endlich klar zu definieren und Entscheidungsprozesse deutlich zu vereinfachen.

Wenn schon eine Digitalagentur, dann richtig

Vor einigen Jahren wurde in Deutschland über die Idee einer Digitalagentur diskutiert.²³ Ausgangspunkt war die Analyse, dass die Digitalisierung über unterschiedliche Politikfelder und Regulierungsrahmen hinweg wirkt. Dabei stellen die Verschränkung von Komplexität und Dynamik der mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft die Politik für neue Herausforderungen. Die Digitalagentur sollte daher über Ressort- und Kompetenzgrenzen hinweg als eine Art „Think-Tank“ ganzheitlich Probleme analysieren und Lösungen

²³ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, „Weißbuch Digitale Plattformen: Digitale Ordnungspolitik für Wachstum, Innovation, Wettbewerb und Teilhabe“ 2017, S.97-101 (Abgerufen am 28.02.2021) <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/weissbuch-digitale-plattformen.html>



erarbeiten. Dieser Bedarf ist heute größer denn je. Aber die Idee der Digitalagentur wurde nicht konsequent zu Ende gedacht. Neue digitale Dienste und Geschäftsmodelle haben Auswirkungen auf Wettbewerb, Datenschutz und Verbraucherschutz. Anstatt diese Zuständigkeiten in einer neuen Behörde zu bündeln, wäre mit der Digitalagentur eine weitere zusätzliche Behörde geschaffen worden. Dies hätte die Zahl relevanter Institutionen und somit den Abstimmungs- und Koordinierungsaufwand weiter erhöht. Gleichzeitig wäre die Digitalagentur ohne genuin eigene Zuständigkeiten ein zahnloser Tiger. Dabei ist der der Digitalagentur zugrundeliegende Ansatz immer noch richtig. Fragen von Wettbewerb, Datenschutz und Verbraucherschutz sind in der digitalen Wirtschaft stark miteinander verknüpft.²⁴ Gute Regulierung kann nur entstehen, wenn diese unterschiedlichen Aspekte zusammengedacht werden. Hierfür müssen wir uns institutionell neu aufstellen. Dies wird nur gelingen, wenn wir der Komplexitätsfalle entkommen. Statt ständig immer neue Institutionen zu schaffen, brauchen wir eine Bündelung von Expertise und Zuständigkeiten. So könnte aus der Digitalagentur noch ein wirklich innovativer und zukunftsfähiger Regulierungsansatz werden.

²⁴ Aline Blankertz, "How competition impacts data privacy" *Stiftung Neue Verantwortung* (Abgerufen am 01.03.2021) <https://www.stiftung-nv.de/de/publikation/how-competition-impacts-data-privacy>



7. Fazit

Es ist viel zu tun, damit digitalpolitische Ambitionen erfolgreich umgesetzt werden können. Wir können es schaffen, wenn die Politik sich an eine umfassende Reform-Agenda wagt. Strukturen und Arbeitsprozesse in Ministerien, öffentlicher Verwaltung und Behörden benötigen dringend ein Update. So schaffen wir die Voraussetzungen, notwendige Expertise zur Gestaltung des digitalen Wandels in staatlichen Institutionen massiv auszubauen. Hierfür braucht es eine neue Führungs- und Lernkultur und eine Öffnung nach außen. Wir müssen endlich Wege aus der Komplexitätsfalle finden. Das geht nur mit einer ehrlichen Diskussion über die Weiterentwicklung des Föderalismus und dem Anspruch, nicht nur Neues zu schaffen, sondern auch Bestehendes weiterzuentwickeln, Expertise zu bündeln und Entscheidungswege zu vereinfachen.

Die Fragmentierung von Zuständigkeiten und die hohe Komplexität der Herausforderungen führen dazu, dass wir uns im Kleinklein verlieren. Es braucht daher in der Regierung einen Ort, wo neue Ansätze der Öffnung, der Beteiligung und Einbindung externer Expertise und der Verschlinkung von Verwaltungsprozesse entwickelt und ausprobiert werden können. Es braucht einen Ort, der als Impulsgeber und Treiber für die Transformation von Regierung und Verwaltung hin zum lernenden Staat fungiert. Und es braucht einen Ort, wo wir aufs große Ganze schauen und uns Gedanken machen, wie wir Governance-Strukturen und Zuständigkeiten am besten weiterentwickeln und reformieren, um der Komplexitätsfalle zu entkommen. Es muss höchste Priorität der nächsten Bundesregierung sein, diesen Ort zu schaffen und die hier skizzierte Reformagenda anzustoßen. Wenn dies nicht gelingt, werden wir pünktlich zur Bundestagswahl 2025 wieder diskutieren, warum es nicht läuft mit der Digitalpolitik in Deutschland.



Danksagung

In dieses Papier sind viele Erfahrungen, Analysen und Ideen aus meiner Arbeit in der SNV geflossen. Ich möchte mich bei allen bedanken, die sich in den letzten Jahren zu diesen Themen mit mir ausgetauscht haben. Ganz besonderer Dank gilt den vielen Innovator:innen in Politik, Regierung und Verwaltung, mit denen ich sprechen durfte und von denen ich viel gelernt habe. Ich allein trage selbstverständlich die Verantwortung für die Schlüsse, die ich daraus gezogen habe. Bei der SNV möchte ich mich insbesondere bei Sebastian Rieger und Johanna Famulok für den Push meine Argumente zu schärfen bedanken. Last but not least ein großes Dankeschön an Chris Piallat. Ich darf die Ideen aus dem Papier in sein im Sommer erscheinendes Open-Access Buch „Der Wert der Digitalisierung – Gemeinwohl in der digitalen Welt“ einbringen und habe von ihm in diesem Kontext wichtiges Feedback für meine Analyse bekommen.



Über die Stiftung Neue Verantwortung

Die Stiftung Neue Verantwortung (SNV) ist ein gemeinnütziger Think Tank, der an der Schnittstelle von Technologie und Gesellschaft arbeitet. Die Kernmethode der SNV ist die kollaborative Entwicklung von Politikvorschlägen und -analysen. Die Expert:innen der SNV arbeiten nicht allein, sondern entwickeln und testen Ideen gemeinsam mit Vertreter:innen aus Politik und Verwaltung, Technologieunternehmen, Zivilgesellschaft und Wissenschaft. Unsere Expert:innen arbeiten unabhängig von Interessengruppen und Parteien. Unsere Unabhängigkeit gewährleisten wir durch eine Mischfinanzierung, zu der viele verschiedene Stiftungen, öffentliche Mittel und Unternehmensspenden beitragen.

Über den Autor

Dr. Stefan Heumann ist Politikwissenschaftler. Vor seiner Berufung in den Vorstand hat er das Programm „Europäische Digitale Agenda“ aufgebaut und bis März 2016 geleitet und so die Grundlage für die Weiterentwicklung der Stiftung Neue Verantwortung (SNV) zum Think Tank für die Gesellschaft im technologischen Wandel geschaffen. Stefan arbeitet, spricht und schreibt zu Themen der nationalen und internationalen Digitalpolitik. Er engagiert sich als ehrenamtliches Mitglied des Vorstands der Open Knowledge Foundation Deutschland e.V. Er war als Sachverständiger Mitglied der Enquete Kommission „Künstliche Intelligenz“ des Deutschen Bundestags (September 2018 bis Oktober 2020).

So erreichen Sie den Autor:

Dr. Stefan Heumann
Mitglied des Vorstands
sheumann@stiftung-nv.de
Twitter: [@St_Heumann](https://twitter.com/St_Heumann)
T: +49 (0) 30 81 45 03 78 98
M: +49 (0) 176 60 85 94 33



Impressum

Stiftung Neue Verantwortung e.V.
Beisheim Center
Berliner Freiheit 2
10785 Berlin

T: +49 (0) 30 81 45 03 78 80

F: +49 (0) 30 81 45 03 78 97

www.stiftung-nv.de

info@stiftung-nv.de

Design:

Make Studio

www.make-studio.net

Layout:

Jan Klöthe

Kostenloser Download:

www.stiftung-nv.de



Dieser Beitrag unterliegt einer CreativeCommons-Lizenz (CC BY-SA). Die Vervielfältigung, Verbreitung und Veröffentlichung, Veränderung oder Übersetzung von Inhalten der stiftung neue verantwortung, die mit der Lizenz „CC BY-SA“ gekennzeichnet sind, sowie die Erstellung daraus abgeleiteter Produkte sind unter den Bedingungen „Namensnennung“ und „Weiterverwendung unter gleicher Lizenz“ gestattet. Ausführliche Informationen zu den Lizenzbedingungen finden Sie hier:

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>