

Verwaltungsdigitalisierung

Lehren für die Zukunft ziehen

[12.03.2026] In 25 Jahren Verwaltungsdigitalisierung mangelte es nicht an ehrgeizigen Zielen. Diese wurden aber trotz der nötigen finanziellen Ressourcen häufig verfehlt. Aus den Erfahrungen der Vergangenheit können Lehren für aktuelle Projekte gezogen werden.

Die vergangenen 25 Jahre der Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland sind eine Geschichte übersteigter Ambitionen, sich wiederholender Fehler, aber auch überraschender Erfolge. Vor diesem Hintergrund erscheint der Blick zurück notwendig, denn die heutige Ausgangslage ist Resultat der Vergangenheit und formt damit gegebenenfalls auch die Zukunft. Statt (weiterhin) hastig Maßnahmenpläne zu schreiben, die zwar politische Aufmerksamkeit bekommen, aber kaum Substanz haben und wenig zukunftsfest sind, sollten wir aus zurückliegenden Erfahrungen lernen, um die langfristig notwendigen Schritte abzuleiten.

An politischem Aktivismus und finanziellen Ressourcen mangelte es in den vergangenen 25 Jahren nicht. Auch technische Möglichkeiten waren nie ein Problem. Trotzdem ist die Verwaltungsdigitalisierung eine Geschichte der Diskrepanz zwischen gesetzten Zielen und dem, was tatsächlich erreicht wurde. Erklären lässt sich das unter anderem durch die strukturelle Kooperationsschwäche der Verwaltung. Horizontale und vertikale Zusammenarbeit gehören nicht zur Genetik der deutschen Verwaltung und funktionierten nur begrenzt; ebenenübergreifende Gremien und Institutionen wie der IT-Planungsrat oder die Föderale IT-Kooperation (FITKO) konnten daran nur wenig ändern. Empirisch zeigte sich die Vetomacht der Fachressorts: Wurden sie zu spät eingebunden oder sahen keinen Nutzen, wurde die Umsetzung deutlich schwieriger. Exemplarisch zu sehen war das beim Projekt „Deutschland-Online Kfz-Wesen“, eine Initiative zur Modernisierung und Digitalisierung der Fahrzeugzulassung in Deutschland.

Ursachen für das Scheitern

Regulierung und Bürokratisierung laufen zudem meist schneller als Digitalisierungspotenziale. So waren Prozesse häufig bereits vorgegeben, die Spielräume für Digitalisierungseffekte blieben somit begrenzt. Innovation wurde von der Bürokratie aufgesogen, verdaut und bestenfalls als dysfunktionaler Reformversuch wieder ausgespuckt. Beispielhaft zeigt sich das an Haushalts- und Verfahrenslogiken: Für große Vorhaben wurden Planungssicherheit und professionelle Projektlogik – auch aus dem politischen Raum – gefordert, zugleich behinderten Budgetlogik, Haushaltsgrundsätze und bürokratische Entscheidungsverfahren die Umsetzung.

Auch Managementschwäche sowie strukturelle Verantwortungslosigkeit trugen ihren Teil bei. Die Ursache für ein Scheitern lag oft nicht am Konzept selbst, sondern an dessen Umsetzung: Zu viele Akteure mussten beteiligt werden, zu viele Gremien wurden geschaffen, aber zu wenig wurde entschieden; Durchgriffsrechte fehlten. Das Ergebnis: Zuständigkeitsdiffusion statt Führung. Sehr häufig wurde, wenn bestehende Strukturen nicht steuerungsfähig waren, ein weiterer Akteur hinzugefügt. Einmal geschaffene Strukturen wurden zu Institutionen und blieben – während eine Gesamtsteuerung fehlte und das System immer komplizierter statt einfacher wurde.

Bei Umsetzungsschwierigkeiten richtete sich der Blick typischerweise auf neue technische Entwicklungen. Das zog zwar Akteure an, führte aber aus Techniknaivität oft zu unrealistischen Erwartungen, die bei der Konfrontation mit der Realität in sich zusammenfielen. Seit 2023/2024 kündigt sich Künstliche Intelligenz (KI) als neue „Heils“-Welle an; frühere Themen wie das Onlinezugangsgesetz (OZG) treten in den Hintergrund, ebenso die Infrastrukturthemen, weil die Hoffnung besteht, KI als neue Technologie löse endgültig die Probleme bei der Digitalisierung.

Fehler nicht reproduzieren

Ein systemisches Problem aus historischer Struktur, Verantwortungskultur und fehlenden Anreizen ist wiederum dieses: Die öffentliche Verwaltung lernt kaum. Verwunderlich ist jedoch die Beharrlichkeit, mit der sich dem Lernen systematisch verweigert wurde: Unabhängige Evaluierungen wurden konsequent vermieden, eine offene Fehlerreflexion kulturell und personalpolitisch verhindert, wichtige transformative Kompetenzen nicht aufgebaut. Besonders deutlich wurde dies daran, dass eine formale Evaluation der Nationalen E-Government-Strategie mit der Begründung abgelehnt wurde, es seien „keine wesentlichen neuen Erkenntnisse zu erwarten“ – obwohl die Strategie selbst systematischen Transfer und regelmäßige Evaluation programmatisch einforderte.

Die aktuellen Bestrebungen sollten die Erfahrungen der Vergangenheit aufgreifen – nicht als Rückspiegelrhetorik, sondern als Konsequenz aus dem, was in der Umsetzung wiederholt nicht funktioniert hat. Digitalisierung scheitert nicht an Technik, Konzepten oder Geld, sondern an der Unfähigkeit der Verwaltungen, verbindlich zu kooperieren und Umsetzung zu organisieren. Wer diese Lektionen ernst nimmt, kann die Verwaltungsmodernisierung wirkungsvoll gestalten.

Die kürzlich veröffentlichte Föderale Modernisierungsagenda zeigt erneut: Digitalisierung ist kein isoliertes IT-Thema, sondern Teil umfassender Transformationsprozesse, bedingt also eine Veränderung staatlicher Strukturen, damit IT wirken kann. Genau deshalb reichen reine Maßnahmenpläne nicht aus – sie reproduzieren ansonsten nur die Muster der vergangenen 25 Jahre: viel Programm, wenig Durch- und Umsetzung, wenig Lernen. Ob Modernisierung gelingt, entscheidet sich dort, wo Verwaltung tatsächlich wirkt: im Vollzug, insbesondere auf der kommunalen Ebene. Gerade hier zeigt sich, ob Strategien anschlussfähig sind und Ressourcen so ankommen, dass Umsetzung möglich wird.

Strukturen müssen reformiert werden

Notwendig sind dafür eine langfristig verwaltungspolitisch tragfähige Vision für die Verwaltung von morgen sowie eine kohärente Strategie für eine digital integrierte Verwaltung, die nicht nur „Online“ verspricht, sondern Prozess- und Registerlogik mitdenkt. Darüber hinaus braucht es modernisierte Verwaltungsstrukturen mit flexibleren Entscheidungswegen und einer Verbesserung der Kooperationsfähigkeit für verbindliche und durchsetzungsfähige Verantwortung – einschließlich dem Mut zur Entscheidung auch auf der Managementebene, klarer Zuständigkeiten, einer langfristigen Finanzierung sowie ausreichender Kompetenzen und Umsetzungskapazitäten.

Evaluierung und Erfahrungstransfer müssen zudem als feste Bestandteile jedes größeren Vorhabens etabliert werden, damit aus Fehlern und Erfolgen tatsächlich gelernt wird. Aber: Ohne eine Reform der Strukturen bleibt Digitalisierung wirkungslos. Aufgaben, Zuständigkeiten und Verfahren müssen vereinfacht werden, damit digitale Lösungen greifen können. Heute, in Zeiten wachsender Aufgaben und zunehmender Digitalisierung, brauchen Staat und Verwaltung dringend ein Leitbild und Wertkonstrukt.

Denn Digitalisierung ersetzt keine politische Idee von Staatlichkeit. Ein „digitaler Staat“ kann genauso ineffizient oder wirkungslos sein.

Ohne Leitbild ist Verwaltungsmodernisierung wie ein Schiff ohne Kompass und bleiben die genannten Hebel technokratische Versatzstücke, die sich zwar auflisten lassen, aber nicht dauerhaft tragen. Ein Leitbild ist damit kein Zusatz, sondern der Bezugsrahmen, der klärt, welche Wirkung der Staat erreichen will und wie er dafür konkret agieren soll. Genau diese Richtung fehlt derzeit in den vorgestellten Modernisierungsaktivitäten.

()

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe März 2026 von Kommune21 im Schwerpunkt zum 25. Jubiläum unserer Fachzeitschrift erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Politik,