



TRENDreport 2026
DIGITALER STAAT

Schlüsselakteure im Schatten?

Öffentliche IT-Dienstleister und die
Herausforderung der digitalen Verwaltung

Inhalt

Heterogen, gefordert, unverzichtbar: Rolle der öffentlichen IT-Dienstleister	4
Transformation unter Last: Komplexität und Innovationsdruck öffentlicher IT-Dienstleister	8
Keine kleinen Herausforderungen	8
Der doppelte Auftrag: Stabiler IT-Betrieb und digitale Transformation	11
Transformation als Prozess: Die Entwicklung geht weiter	13
Zwischen Konsolidierung und Kooperation: Zusammenarbeit neu erfinden	14
Kein „one size fits all“: Modelle der Zusammenarbeit	14
Bedarfe und Anforderungen an die Zusammenarbeit: Worauf kommt es an?	16
„Co-Design“ statt „Make-or-Buy“: Wie Zusammenarbeit gelingt	17
Ohne öffentliche IT-Dienstleister kein digitaler und souveräner Staat	18

Impressum

Der Trendreport „Digitaler Staat“ ist eine Kooperation zwischen dem Behörden Spiegel und der Prognos AG, März 2026

HERAUSGEBER

ProPress Verlagsgesellschaft mbH, Bonn
Friedrich-Ebert-Allee 57
53113 Bonn

T +49 228 970 970

E verlag@behoerderspiegel.de

Registergericht: AG Bonn HRB 3815

UST-Ident.-Nr.: DE 122275444

Geschäftsführung: Dr. Fabian Rusch

REDAKTIONELLE BEGLEITUNG „TRENDREPORT“

BEHÖRDEN SPIEGEL

Dr. Eva-Charlotte Proll, Guido Gehrt

V.I.S.D.P.

Dr. Eva-Charlotte Proll

DRUCK

www.wir-machen-druck.de

SATZ UND LAYOUT

Marvin Hoffmann/Fabienne Besold, ProGov GmbH

BILDNACHWEISE

Titelillustration: Hilch, stock.adobe.com

S. 4: Hilch, stock.adobe.com

S. 5: Aozora, stock.adobe.com

S. 6: Prasanta, stock.adobe.com

S. 7: hasan, stock.adobe.com

S. 8: Prasanta, stock.adobe.com

S. 9: Kuat, stock.adobe.com

S. 10: Hilch, stock.adobe.com; hasan, stock.adobe.com

S. 15: Panithan, stock.adobe.com; Hilch, stock.adobe.com

S. 16: Hilch, stock.adobe.com; hasan, stock.adobe.com

S. 19: Iconimage, stock.adobe.com; Mushakesa, stock.

adobe.com; solenemandle, stock.adobe.com

S. 20: Hilch, stock.adobe.com

Matthias Canzler · ©FOTOS Koroll

Inga Stumpp · ©FOTOS Koroll

Shayan Beland · ©FOTOS Koroll

Franziska Stader · ©FOTOS Koroll

Rebaz Ahmad · ©FOTOS Koroll

Lea Lataster · ©FOTOS Koroll

Kostenfreier Download des Trendreports „Digitaler Staat“ unter trendreport.digitaler-staat.org

Liebe Leserinnen und Leser,

Die Digitalisierung des staatlichen Handelns ist seit vielen Jahren ein politisch wie gesellschaftlich diskutiertes Thema. Die Rahmenbedingungen für die digitale Transformation sind komplex, vielschichtig und föderal stark ausdifferenziert. Das vielzitierte Wimmelbild des Normenkontrollrats verdeutlicht diese Herausforderungen. Es zeigt aber auch, dass zentrale Umsetzungsakteure bislang kaum sichtbar werden: die öffentlichen IT-Dienstleister.

Diese stellen für Kommunen, Länder und den Bund nicht nur die technische Infrastruktur bereit, sondern tragen maßgeblich zur Modernisierung der Verwaltung bei. Ohne die öffentlichen IT-Dienstleister ist digitale Verwaltung in Deutschland nicht denkbar. Die im Januar 2026 gemeinsam mit VITAKO – der Bundes-Arbeitsgemeinschaft der Kommunalen IT-Dienstleister – durchgeführte Kurzbefragung zeigt deutlich: Der Großteil von IT- und Digitalisierungsleistungen wird heute von öffentlichen IT-Dienstleistern übernommen oder in enger Kooperation erbracht. Dennoch werden sie nicht als zentrale Akteure einer bundesweiten Digitalisierung wahrgenommen.

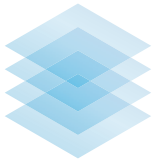
Der vorliegende Trendreport ändert dies. Er widmet sich der Frage, wie öffentliche IT-Dienstleister aktuell arbeiten, welchen Herausforderungen sie gegenüberstehen und wie sie ihre Rolle im digitalen Staat weiterentwickeln können. Die Ergebnisse machen deutlich, dass sich die Dienstleister in einem Spannungsfeld aus steigenden Erwartungen, technologischen Möglichkeiten, Ressourcenengpässen und internen Veränderungsbedarfen bewegen. Themen wie IT- und Cybersicherheit, der Einsatz Künstlicher Intelligenz, die Umstellung von Altsystemen oder die Zusammenarbeit im föderalen System zeigen die Breite ihres Auftrags. Zugleich wird sichtbar, dass strukturelle Fragmentierung, heterogene Zielbilder und eine unklare Rollenverteilung im föderalen System den Fortschritt verlangsamen. Doch der Trendreport zeigt auch: Viele IT-Dienstleister arbeiten aktiv an ihrer Weiterentwicklung. Strategische Neuausrichtungen, neue Arbeitsweisen, Kompetenzaufbau, die Erschließung neuer Geschäftsfelder und stärkere Kooperationen sind bereits im Gange. Damit diese Veränderungen wirken können, braucht es ein gemeinsames Verständnis von Rollen, Aufgaben und Prioritäten – sowohl bei IT-Dienstleistern als auch öffentlichen Verwaltungen als Eigentümer und Kunden.

Mit dem Trendreport schaffen wir Orientierung und zeigen zentrale Handlungsoptionen auf: Wie gelingt die Balance zwischen interner Transformation und externer Dienstleistungsorientierung? Welche Modelle der Zusammenarbeit sind künftig tragfähig? Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit Innovation und Resilienz gelingen? Und welche Rolle öffentliche IT-Dienstleister im föderalen Gesamtsystem künftig einnehmen sollen?

Wir laden Sie ein, die Ergebnisse als Grundlage für einen offenen, konstruktiven und lösungsorientierten Dialog zu nutzen. Mit der Konsolidierung der IT-Dienstleisterlandschaft allein ist es nicht getan. Eine effektive digitale Verwaltung braucht klare Verantwortlichkeiten, verlässliche Partnerschaften – und starke öffentliche IT-Dienstleister als aktive Mitgestalter des digitalen Staates.

Matthias Canzler
Senior Projektleiter
Prognos AG

Dr. Eva-Charlotte Proll
Herausgeberin und Chefredakteurin
Behörden Spiegel



Heterogen, gefordert, unverzichtbar: Rolle der öffentlichen IT-Dienstleister



Über den Trendreport „Digitaler Staat“

Der Trendreport „Digitaler Staat“ wird seit 2016 von der Prognos AG in Zusammenarbeit mit dem Behörden Spiegel jährlich erstellt. In diesem Jahr widmet sich der Trendreport der Rolle der öffentlichen IT-Dienstleister sowie ihrer aktuellen Herausforderungen im Kontext der Verwaltungsdigitalisierung.

Vor diesem Hintergrund kooperierte Prognos in diesem Jahr mit VITAKO. Gemeinsam wurde im Januar 2026 eine Kurzbefragung der VITAKO-Mitglieder durchgeführt, die sich insbesondere an IT-Dienstleister richtete. Die Ergebnisse der Befragung fließen unmittelbar in die Ergebnisse des diesjährigen Trendreports ein.



Seit vielen Jahren werden die Fortschritte bei der Verwaltungsdigitalisierung und der digitalen Daseinsvorsorge in Deutschland als zu klein kritisiert. Wir haben kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem, lautet die häufige Einschätzung. Zentrale Gründe für das diagnostizierte Umsetzungsproblem sind in den rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen sowie den fehlenden übergeordneten Zielbildern zu verorten. Versinnbildlicht wird dieses durch das bekannte Wimmelbild des Normenkontrollrats: den Digitalisierungsverantwortlichkeiten und den komplexen Umsetzungsstrukturen.

So ansprechend Wimmelbilder für Ergebnisaufbereitungen sein können, sie dienen nicht der besseren Orientierung im Verständnis von Rollen und Aufgaben.

Das Wimmelbild fokussiert zudem mehr auf die Koordination im föderalen Gesamtgefüge mit einem Schwerpunkt auf strategische Weichenstellungen. Mit Blick auf die Umsetzung von Maßnahmen der Verwaltungsdigitalisierung, die Modernisierung der öffentlichen IT und die Gestaltung digitaler Daseinsvorsorge stehen zudem häufig die Behörden und Verwaltungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene im Fokus. Sie sind ein wesentlicher und gleichzeitig jedoch nur ein Teil der Umsetzungsverantwortlichen. Einen anderen, ganz maßgeblichen Beitrag leisten die öffentlichen IT-Dienstleister in Deutschland. Sie spielen für Kommunen, Länder und auch den Bund eine bedeutende Rolle – in der täglichen Arbeit sowie im Rahmen der strategischen Verwaltungsmodernisierung und -digitalisierung. Sie stellen die technische Infrastruktur, Hard- und Software bereit und unterstützen beratend bei IT- und Digitalisierungsprojekten. Unsere Kurzbefragung kommunaler IT-Dienstleister, die wir im Januar 2026 gemeinsam mit VITAKO durchgeführt haben, zeigt deutlich, dass die kommunalen IT-Dienstleister entweder einen großen Teil der IT- und Digitalisierungsaufgaben für die kommunalen Verwaltungen übernehmen oder diese gemeinschaftlich erbringen.

Diese Ergebnisse unterstreichen somit, dass die öffentlichen IT-Dienstleister zentrale Akteure auf dem Weg zu einer digitalen Verwaltung sind. Im genannten Wimmelbild des Normenkontrollrats werden sie jedoch nur in einem kleinen Kasten aufgeführt. Vor dem Hintergrund der großen Bedeutung der öffentlichen IT-Dienstleister legen wir den Fokus dieses Trendreports Digitaler Staat auf die öffentlichen IT-Dienstleister und das

Zusammenwirken mit den IT- und Digitalisierungsbereichen in den öffentlichen Verwaltungen.

◆ Bestandsaufnahme

Wodurch wird die Landschaft öffentlicher IT-Dienstleister und ihre Herausforderungen aktuell geprägt? Wir versuchen uns an einer Bestandsaufnahme in sechs Punkten.

- 1. Strukturelle Heterogenität:** Die Landschaft der öffentlichen IT-Dienstleister ist ebenso heterogen und an vielen Stellen fragmentiert wie die Digitalisierung. Die Herausforderungen des Föderalismus und historisch gewachsener Strukturen und Aufgaben prägen auch das Bild der öffentlichen IT-Dienstleister auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene.
- 2. Fullservice-Provider prägend:** Mit Blick auf die kommunale Ebene ist das Bild der Fullservice-Provider vorherrschend. Mehr als 80 Prozent der befragten kommunalen IT-Dienstleister übernehmen



Wir setzen unseren Fokus klar auf moderne Datenhaltung und konsequente Datennutzung, um die Potenziale innovativer Technologien und Möglichkeiten wie künstlicher Intelligenz sinnvoll auszuschöpfen. Dazu gehört auch, dass wir uns weitgehend von individuellem Customizing verabschieden und uns stärker an zukunftsfähigen Standardtechnologien orientieren.“

Annette Berger, Leiterin des Amts für Digitalisierung und Informationstechnik, Stadt Köln

sämtliche Aufgaben rund um Hardware, Software, Netzwerke, Cloud, Support und Security. Einordnend ist hierbei hervorzuheben, dass die Bezeichnung Fullservice-Provider nicht suggerieren sollte, dass diese IT-Dienstleister alle Aufgaben selbst erbringen. Vielmehr handelt es sich hierbei um den Anspruch, Leistungen aus einer Hand und mittels entsprechender Kooperationen anbieten zu können.

3. **Steigende Aufgabenlast:** Das Aufgabenportfolio der öffentlichen IT-Dienstleister ist dabei in den vergangenen Jahren kontinuierlich gewachsen, womit höhere Anforderungen an die umsetzenden (IT-)Einheiten einhergehen. „Alte“ Aufgaben sind jedoch kaum weggefallen.
4. **Externe Erwartungshaltungen:** Vor dem Hintergrund der Debatte um

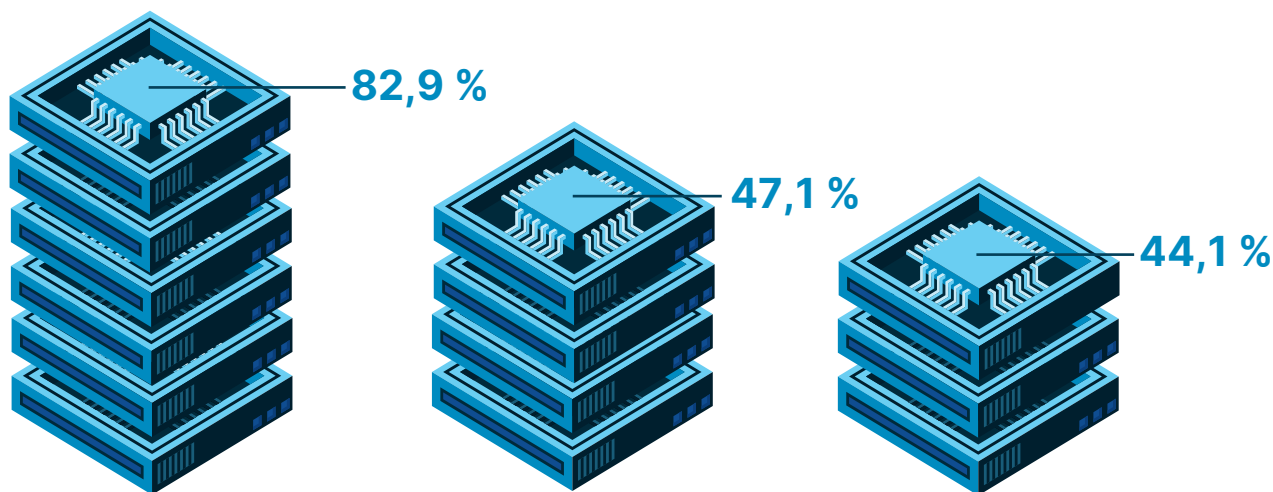
die schleppenden Fortschritte bei der Verwaltungsdigitalisierung sind die öffentlichen Verwaltungen unter einem hohen Handlungsdruck. Dieser Druck schlägt sich auch bei den öffentlichen IT-Dienstleistern nieder. Sie sollen das breite Aufgabenportfolio in hoher Qualität, mit innovativen Lösungen und zügig umsetzen. Das gelingt in der Realität zunehmend weniger. In der Konsequenz führt das dazu, dass die IT-Dienstleister aufseiten der öffentlichen Verwaltungen daher zunehmend als passiv, träge und zu wenig kundenorientiert wahrgenommen werden.

5. **Interner Veränderungsdruck:** Resultierend aus den wachsenden Anforderungen der öffentlichen Verwaltungen und den neuen technologischen Möglichkeiten wächst der Druck auf die öffent-

lichen IT-Dienstleister, sich intern weiterzuentwickeln, um innovative Lösungen für die öffentliche Verwaltung zu erbringen.

6. **Organisatorische Work-Arounds:** Im Zuge des Wunsches nach Orientierung und mehr Effektivität im Wirrwarr der unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und der damit verbundenen Erwartungshaltungen zwischen Verwaltungen und öffentlichen IT-Dienstleistern werden teilweise zusätzliche parallele Strukturen auf- und ausgebaut. Hintergrund ist häufig das wahrgenommene Fehlen von Steuerungs- und Handlungsmöglichkeiten durch die Verwaltungen sowie eine fehlende Standardisierung von Verwaltungsabläufen, die zu hoher Komplexität führt und technische Umsetzungen erschwert.

Selbsteinschätzung öffentlicher IT-Dienstleister zu eigener Rolle und Aufgabenwahrnehmung



Wir übernehmen als Fullservice-Provider sämtliche Aufgaben für unsere Kunden.

Wir übernehmen für unsere Kunden insbesondere strategisch-koordinierende Aufgaben.

Wir übernehmen für unsere Kunden insbesondere spezialisierte IT- und Digitalisierungsaufgaben.

Quelle: Kurzbefragung öffentlicher IT-Dienstleister

Fragestellung: Inwieweit treffen die folgenden Beschreibungen und Aussagen auf Sie als IT-Dienstleister zu?

Diese Aspekte stellen öffentliche IT-Dienstleister vor die Herausforderung, sowohl ihre Leistungen als auch ihre organisatorischen Strukturen weiterzuentwickeln, um ihre Aufgaben umfänglich und zufriedenstellend wahrnehmen zu können. Gleichzeitig müssen öffentliche Verwaltungen und ihre öffentlichen IT-Dienstleister gut zusammenarbeiten, um die Aufgaben und Herausforderungen bei der Digitalisierung in Deutschland zügig und nachhaltig zu bewältigen. Hierbei lassen sich unterschiedliche **Spannungsfelder** beobachten:

Hohe Kosten und steigende Unzufriedenheit

Die Ausgaben für die IT und Digitalisierungsmaßnahmen sind in den vergangenen Jahren kontinuierlich und stark gestiegen. Diese Investitionen waren und sind notwendig, um Digitalisierungsfortschritte zu erzielen. In Zeiten knapper öffentlicher Haushalte – insbesondere auch auf kommunaler Ebene – werden die steigenden Kosten zunehmend kritisch gesehen. Dies trifft auch auf die öffentlichen IT-Dienstleister zu. In Verbindung mit einer sinkenden Zufriedenheit der Behörden und Verwaltungen mit ihren öffentlichen IT-Dienstleistern wird diese Tendenz verstärkt. Steigende Kosten und sinkende Zufriedenheit mit

der Leistungserbringung und -qualität können in einen sich gegenseitig verstärkenden Kreislauf münden, der nur schwer zu durchdringen ist.

Eigentümer und Kunde

Öffentliche IT-Dienstleister werden unabhängig ihrer Rechtsformen als GmbH, Genossenschaft, Anstalt öffentlichen Rechts, Zweckverband oder Eigenbetrieb von öffentlichen Verwaltungen getragen. Hieraus folgt in der Konsequenz eine doppelte Rolle der öffentlichen Verwaltungen, die in der Praxis häufiger Rollenkonflikte mit sich bringt. Denn die öffentlichen Verwaltungen sind als Träger einerseits die Eigentümer und als Leistungsbezieher andererseits Kunden öffentlicher IT-Dienstleister. Der Rollenkonflikt wirkt sich so aus, dass aus der Eigentümer-Rolle steuernde Aufgaben resultieren, während die Kundenrolle mit der Erwartungshaltung einer hohen Dienstleistungsorientierung des IT-Dienstleisters einhergeht.

Impulsgeber oder Dienstleister

Mit dem vorgenannten Spannungsfeld eng verknüpft ist die Frage, welche Rolle die öffentlichen IT-Dienstleister einnehmen können, wenn es um die Priorisierung von Anforderungen und Aufgaben geht. Idealtypisch kann

zwischen einer aktiven und einer passiven Rolle unterschieden werden. In der aktiven Rolle erfolgt die Priorisierung durch den öffentlichen IT-Dienstleister. Solange die Anforderungen der öffentlichen Verwaltungen auf diese Weise gut erfüllt werden, wird dieses Vorgehen häufig begrüßt. Andererseits besteht auch die Möglichkeit, dass unterschiedliche Vorstellungen zu Anforderungen und Prioritäten zwischen Verwaltungen und ihren IT-Dienstleistern bestehen, die letztlich zu Reibungsverlusten führen.

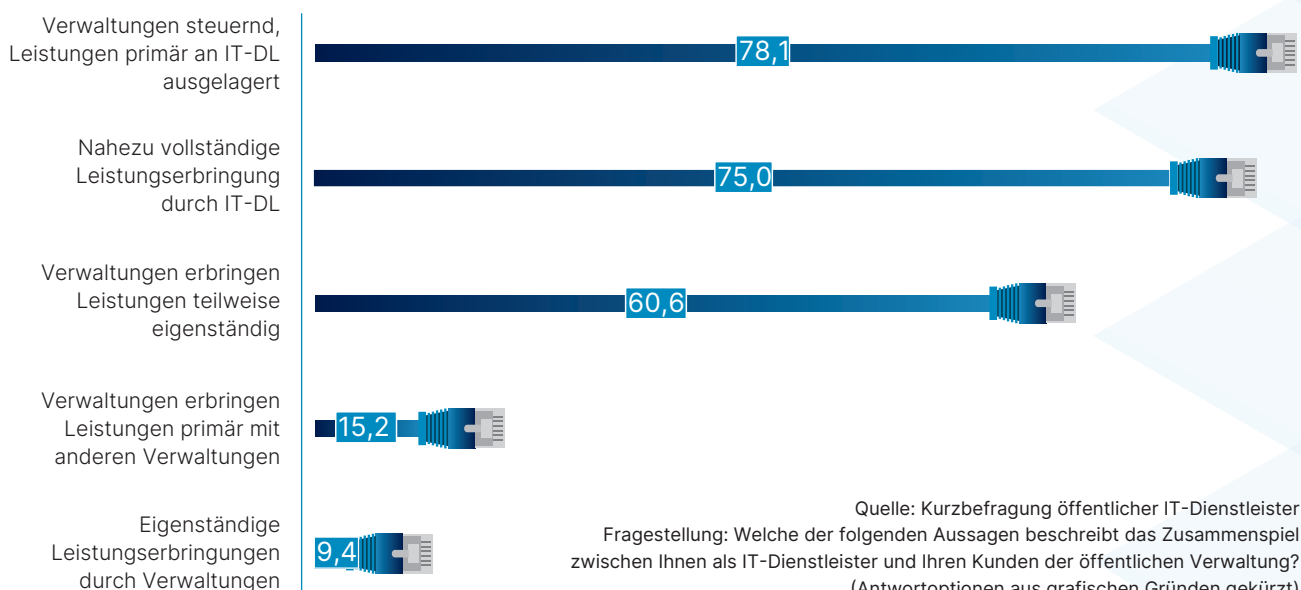
Eine eher passive, auf die Übernahme operativer Aufgaben fokussierte Haltung öffentlicher IT-Dienstleister erfordert eine stärkere Steuerung durch die öffentlichen Verwaltungen und entsprechende Ressourcen und Kompetenzen bei diesen. Fehlen Steuerung, Ressourcen und Kapazitäten, zeigt sich in der Praxis ein Bild, bei dem Verwaltungen und IT-Dienstleister gegenseitig aufeinander warten und die Frustration über ausbleibende Digitalisierungsfortschritte wächst.

Veränderungsdruck von innen und außen

Aus der oben beschriebenen Ausgangslage resultiert ein hoher Veränderungsdruck für die öffentlichen IT-Dienstleister. Dieser setzt sich aus den Anforderungen der Kunden einer-

Aufteilung der Leistungserbringung zwischen IT-Dienstleistern und öffentlichen Verwaltungen

Kabellängen entsprechen Zustimmung in Prozent



seits und notwendigen strukturellen und prozessualen internen Anpassungen andererseits zusammen. Wo sollen also Prioritäten gesetzt werden – eher intern auf die eigene Organisation oder extern auf die Kunden? Die Herausforderung besteht insbesondere darin, dass diese unterschiedlichen Anforderungen zeitgleich zu bewältigen sind.

Das erfordert aufseiten der öffentlichen IT-Dienstleister eine strategische Vorausschau, Veränderungswillen und entsprechende Ressourcen, die Veränderungen umzusetzen. Hierbei sind auch die neuen technologischen Möglichkeiten zu berücksichtigen. Insbesondere der Einsatz von Künstlicher Intelligenz, Cloud-Technologien und die Anforderungen an die IT-Sicherheit werfen Fragen nach der kritischen Größe öffentlicher IT-Dienstleister auf, da die Umsetzung dieser Anforderungen entsprechende Ressourcen erfordern. Somit äußert sich der Veränderungsdruck auch in einem zunehmenden Konsolidierungsdruck, der in Zeiten angespannter Haushaltslagen

zahlreicher Kommunen quasi ohne finanziellen Ausgleich umgesetzt werden muss.

IT und Digitalisierung als zwei Seiten einer Medaille

Die Aufgaben für öffentliche IT-Dienstleister sind in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen und gleichzeitig von einer fortlaufenden technologischen Weiterentwicklung betroffen. Auch wenn wir häufig über IT und Digitalisierung im selben Atemzug sprechen, verbergen sich dahinter unterschiedliche Verständnisse, Zuständigkeiten, Anforderungen und Aufgaben. Das gilt für die meisten öffentlichen Verwaltungen ebenso wie für die IT-Dienstleister. Diese teils unterschiedlichen Perspektiven und Anforderungen miteinander abzugleichen und in Lösungsansätze zu übertragen, erfordert entsprechende

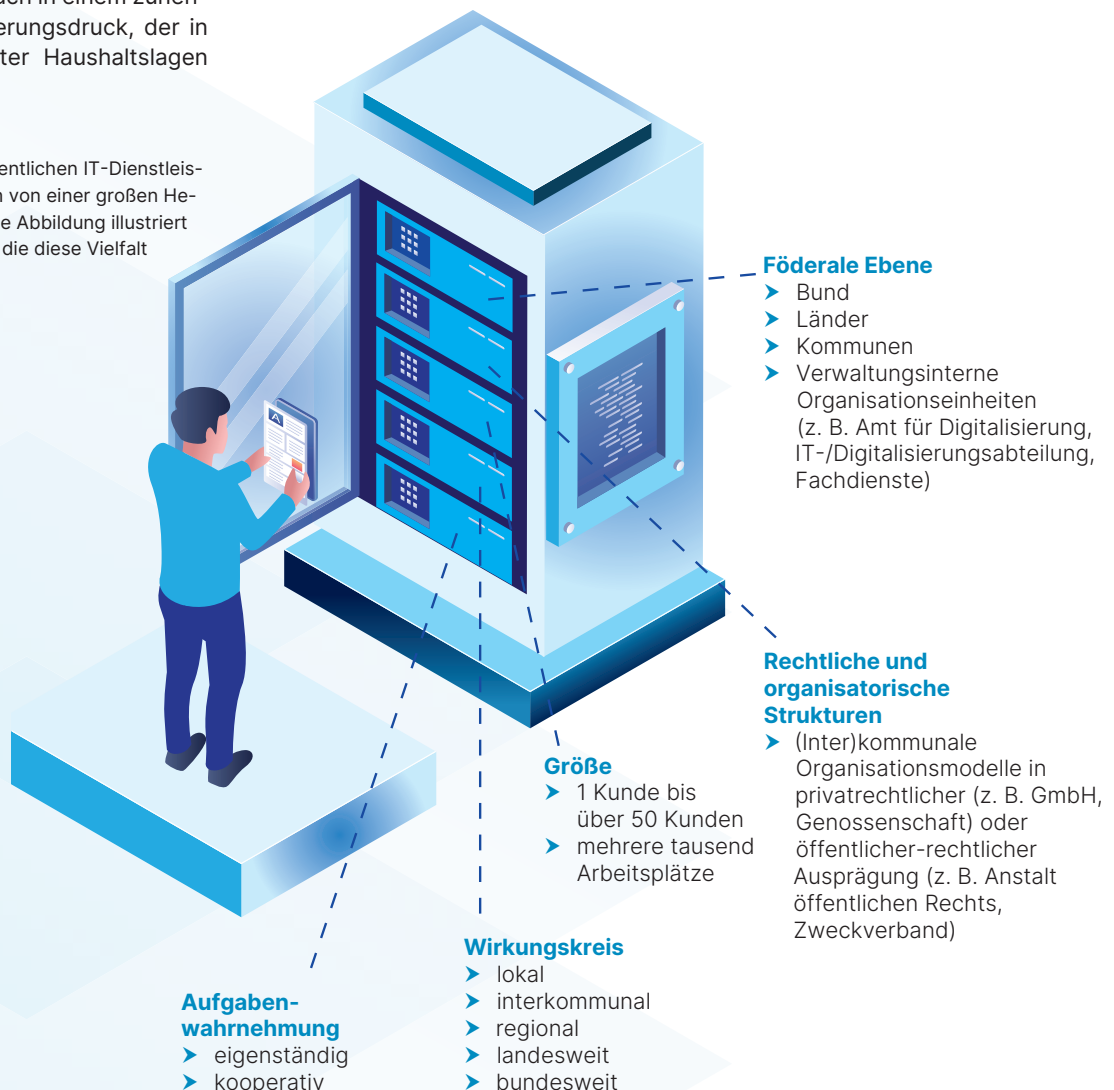
Ressourcen und Kompetenzen. Insbesondere bei „neuen“ technologischen Themen oder veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen ist es aufwendiger, einheitliche Verständnisse herzustellen. Das gilt insbesondere in komplexen Akteurskonstellationen wie bei interkommunalen oder länderübergreifenden IT-Dienstleistern.

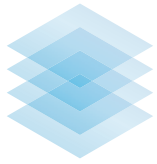


Es ist grundsätzlich eher von Vorteil, wenn sich eine Stadt nicht auf einen einzelnen IT-Dienstleister beschränken muss, sondern eine Auswahl mehrerer IT-Dienstleister hat. Insbesondere für Fachämter mit speziellen Bedarfen kann dies sinnvoll sein. “

*Frank Meier, Amtsleiter
BIE-Digital, Stadt Bielefeld*

Die Landschaft der öffentlichen IT-Dienstleister ist auch heute noch von einer großen Heterogenität geprägt. Die Abbildung illustriert beispielhafte Aspekte, die diese Vielfalt beeinflussen.





Transformation unter Last: Komplexität und Innovationsdruck öffentlicher IT-Dienstleister

Vor dem Hintergrund der wichtigen Rolle, die die öffentlichen IT-Dienstleister bei der Gestaltung der digitalen Transformation in Deutschland spielen, lohnt sich ein genauerer Blick auf Herausforderungen für die IT-Dienstleister, bereits umgesetzte Anpassungsmaßnahmen und künftige Verbesserungsbedarfe. Hierbei greifen wir auf die Ergebnisse unserer Kurzbefragung kommunaler IT-Dienstleister und Fachgespräche mit Expertinnen und Experten zurück.

Keine kleinen Herausforderungen

Wir haben oben bereits deutlich gemacht, dass die öffentlichen IT-Dienstleister vor Herausforderungen

stehen und sich dabei unterschiedliche Spannungsfelder ergeben. Dabei sprechen wir von unterschiedlichen Arten von Herausforderungen, wie:

- » Gesellschaftliche Herausforderungen (z. B. demografischer Wandel und veränderte Erwartungshaltungen von Behörden und Verwaltungen)
- » Technologische Herausforderungen (z. B. Künstliche Intelligenz, Cloud-Lösungen und auch „Altsysteme“)
- » Rechtlich-organisatorische Herausforderungen (z. B. rechtliche Anforderungen, Komplexität im föderalen System)

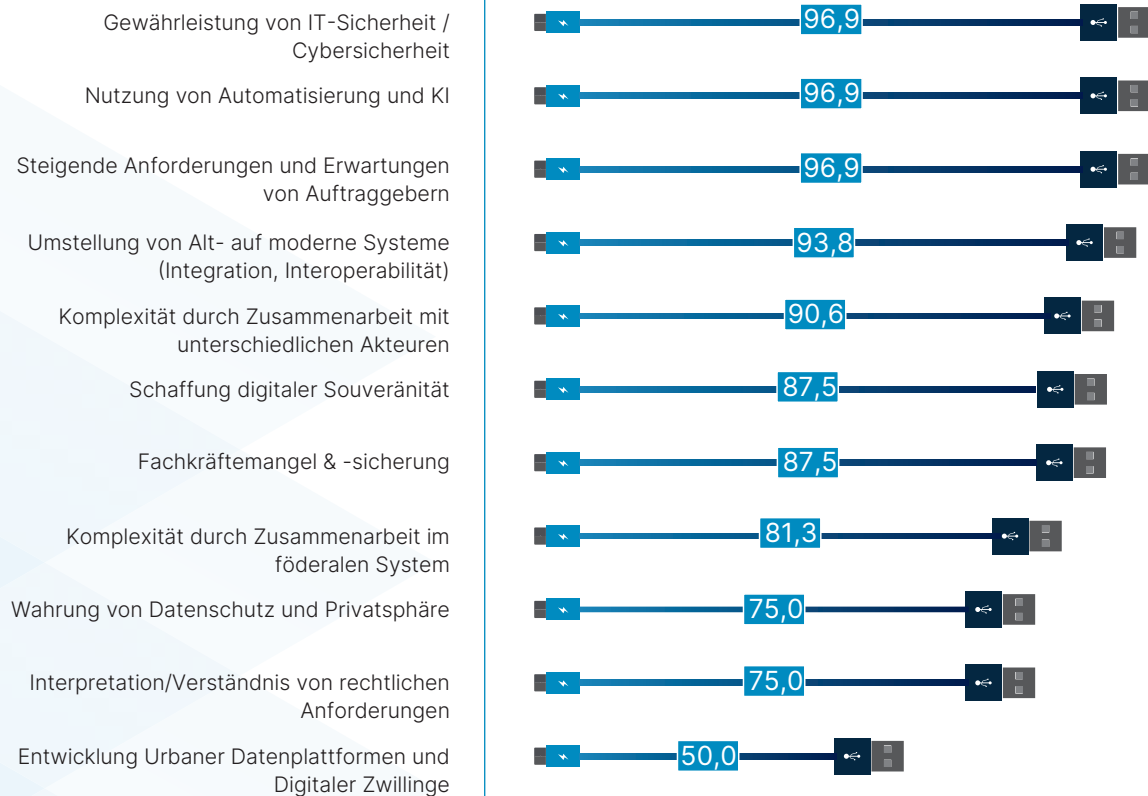
All diese unterschiedlichen Herausforderungen wirken auch auf die öffentlichen IT-Dienstleister. Kleine Herausforderungen gibt es dabei nicht. Wenn wir auf die Befragungsergeb-

nisse schauen, dann bilden die Themen IT- und Cybersicherheit, der Einsatz von Künstlicher Intelligenz und die steigenden Erwartungen seitens der Kunden mit fast 100 Prozent Zustimmung („sehr hoch“ und „eher hoch“) die TOP-3-Herausforderungen. Gleichsam wird deutlich, dass die Umstellung von historisch gewachsenen Altsystemen, die Komplexität in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren im föderalen System, der Fachkräftemangel und die Schaffung digitaler Souveränität ebenfalls noch Zustimmungswerte von über 80 Prozent erhalten.

Als etwas weniger herausfordernd werden die Interpretation von rechtlichen Anforderungen und die Entwicklung von (urbanen) Datenplattformen und digitalen Zwillingen bewertet. Das

Bewertung der IT-Dienstleister zu ihren Herausforderung

Kabellängen entsprechen Zustimmung in Prozent



Quelle: Kurzbefragung öffentlicher IT-Dienstleister
Fragestellung: Wie bewerten Sie die folgenden Herausforderungen für Sie als IT-Dienstleister?

ist zum einen der gewachsenen Routine im Umgang mit rechtlichen Anforderungen wie dem Onlinezugangsgesetz (OZG) oder E-Government-Gesetzen geschuldet. Zum anderen stehen Datenplattformen und digitale Zwillinge noch nicht bei allen öffentlichen IT-Dienstleistern (und ihren Kunden der Verwaltungen) so stark im Fokus.

Die Ergebnisse verdeutlichen sehr anschaulich...

- » ...eine hohe Komplexität (z. B. Akteurskonstellationen) und damit verbunden Abhängigkeiten als auch komplizierte Aufgabenfelder, mit denen öffentliche IT-Dienstleister konfrontiert sind.
- » ...die Gleichzeitigkeit von Resilienzaufbau (z. B. IT-/Cybersicherheit) und Innovationsdruck (z. B. Künstliche Intelligenz).

» ...die Fragen nach der Verfügbarkeit von Ressourcen und Kompetenzen zur Bewältigung der Herausforderungen.

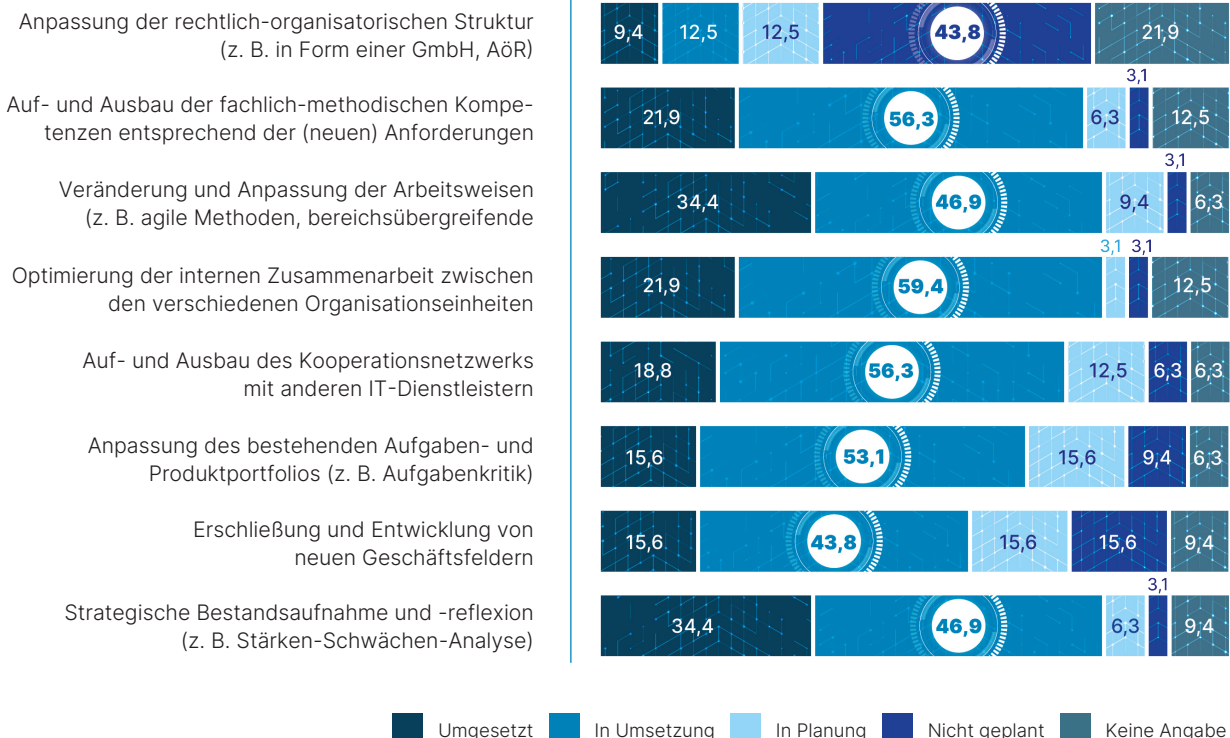
♦ Vielfältige Maßnahmen

Die öffentlichen IT-Dienstleister reagieren mit unterschiedlichen Maßnahmen auf die vielfältigen Herausforderungen und entwickeln sich stetig weiter. Der Blick auf die Befragungsergebnisse zeigt, dass hierbei zwei Maßnahmen besonders hervorstechen: 1. Die strategische Bestandsaufnahme und -reflexion, und 2. die Veränderung und Anpassung der Arbeitsweisen. Sie wurden von einem Drittel der Befragten IT-Dienstleister bereits umgesetzt, weitere knapp 50 Prozent sind aktuell dabei. Mit der Bestandsreflexion werden die

Grundlagen für Veränderungen gelegt, indem ein Abgleich der Herausforderungen mit den bestehenden Geschäftsfeldern, Strukturen und Prozessen erfolgt. Mit Veränderungen in den Arbeitsweisen, dem Einsatz agiler Methoden und einem Ausbau der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit werden die komplexen Akteurskonstellationen und die steigenden Erwartungen adressiert. Dies unterstreichen auch die Maßnahmen zur Optimierung der internen Zusammenarbeit (21,9 Prozent „umgesetzt“; 59,4 Prozent „in Umsetzung“) zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten und der Auf- und Ausbau der fachlich-methodischen Kompetenzen entlang der neuen Anforderungen (21,9 Prozent „umgesetzt“; 56,3 Prozent „in Umsetzung“).

Reaktion der IT-Dienstleister auf Herausforderungen

Angaben in Prozent



Quelle: Kurzbefragung öffentlicher IT-Dienstleister
Fragestellung: Wie haben Sie als IT-Dienstleister auf die Herausforderungen reagiert?

Neben der Optimierung der internen Prozesse und Arbeitsabläufe stehen das aktuelle und künftige Produktportfolio im Fokus derzeitiger Umsetzung bzw. Planung. Aus diesem Grund hängen die Maßnahmen *Anpassung des bestehenden Aufgaben- und Produktportfolios* (z. B. *Aufgabenkritik*), *Erschließung und Entwicklung von neuen Geschäftsfeldern* und der *Auf- und Ausbau des Kooperationsnetzwerks mit anderen IT-Dienstleistern*

”

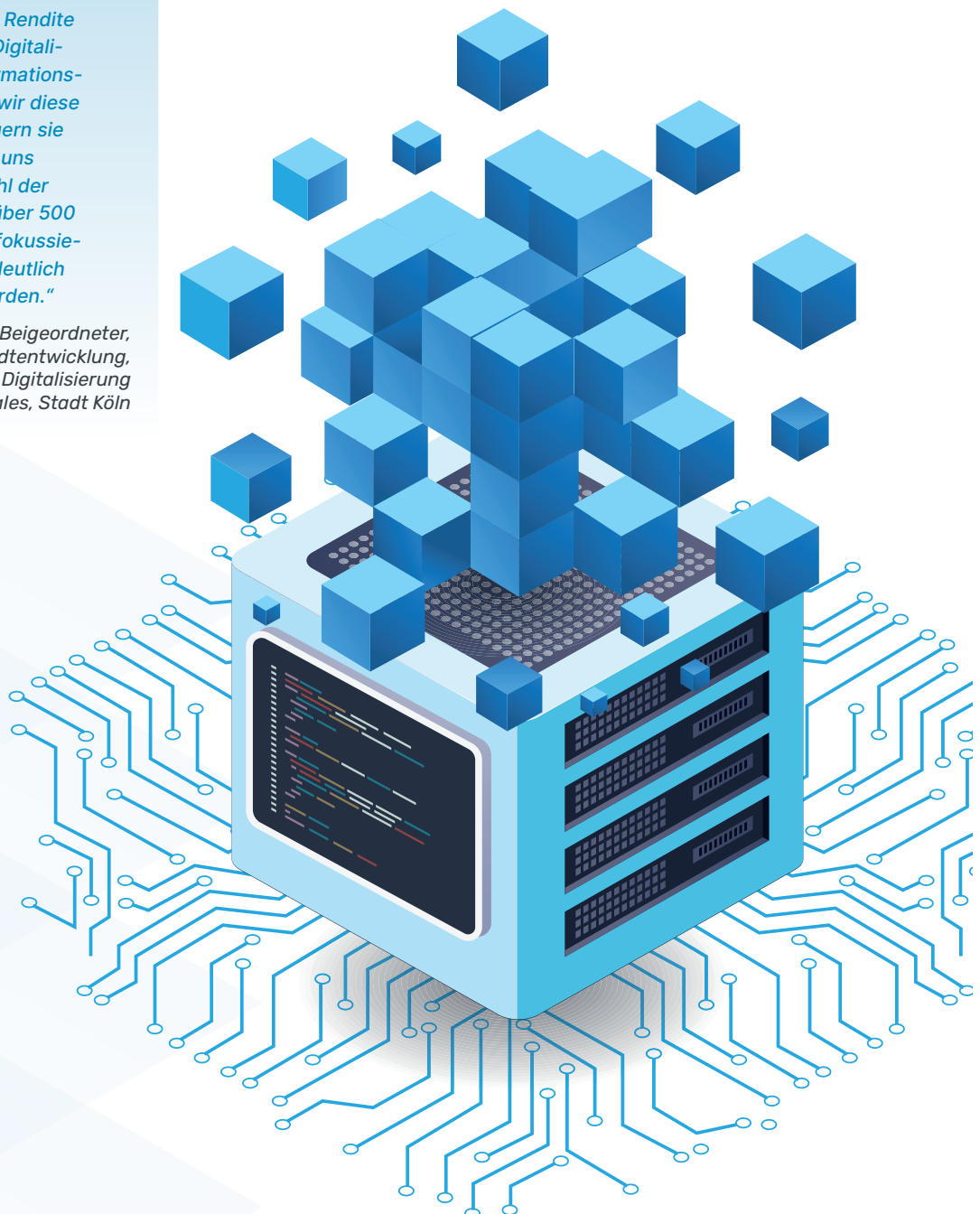
Wir haben die Planung unserer IT- und Digitalisierungsprojekte grundlegend neu ausgerichtet. Heute legt jedes Dezernat seine Prioritäten entlang gesetzlicher Aufgaben, wirtschaftlicher Kriterien und der digitalen Rendite fest. Im Amt für Digitalisierung und Informationstechnik bündeln wir diese Bedarfe und steuern sie zentral. So ist es uns gelungen, die Zahl der IT-Projekte von über 500 auf rund 200 zu fokussieren – und damit deutlich effizienter zu werden.“

Andree Haack, Beigeordneter, Dezernent für Stadtentwicklung, Wirtschaft, Digitalisierung und Regionales, Stadt Köln

eng miteinander zusammen. Dahinter steht die Frage: Welche Leistungen kann und muss ich als IT-Dienstleister unter den externen und internen Rahmenbedingungen künftig für die Kunden aus der öffentlichen Verwaltung erbringen? Die Beantwortung kann dabei nicht völlig losgelöst von derzeitigen Überlegungen und Initiativen auf Bundes- und Länderebene getroffen werden. So wirken sich bspw. Ansätze einer stärker zentralisierten Leistungserbringung von OZG-Leistungen durch den Bund oder Überlegungen zur Konsolidierung der Landschaft öffentlicher IT-Dienstleister unmittelbar und mittelbar auf die derzeit und künftig wahrzunehmenden Aufgaben sowie die Kooperation mit anderen IT-Dienstleistern aus.

Insofern ist es schlüssig, dass interne Maßnahmen priorisiert werden,

die unmittelbar beeinflussbare und wirksame organisatorische Hebel umfassen: Arbeitsweisen, Zusammenarbeit, Kompetenzen. Strategische Bestandsaufnahmen fungieren dabei als Taktgeber für die Veränderungen. Grundsätzlichere Strukturreformen wie die Anpassung der rechtlich-organisatorischen Strukturen werden bislang noch eher zurückgestellt (über 40 Prozent „Nicht geplant“, über 20 Prozent „Keine Angabe“). Dies ist vor dem Hintergrund der dargestellten Abhängigkeiten von Entscheidungen im föderalen System und der hohen Governance und Abstimmungsaufwände letztlich folgerichtig. Insgesamt verdeutlicht der Gesamtblick die Veränderungsaktivitäten mit einem Fokus auf pragmatische Modernisierung unter Berücksichtigung von Umsetzbarkeit und Risikobegrenzung.



Der doppelte Auftrag: Stabiler IT-Betrieb und digitale Transformation

◆ Balanceakt: Sicherer Betrieb vs. agile Transformation

Wie geschildert stehen öffentliche IT-Dienstleister vor großen Herausforderungen und reagieren mit unterschiedlichen Maßnahmen hierauf. Diese Veränderungsprozesse finden parallel und zusätzlich zur täglichen Arbeit statt und binden entsprechende Ressourcen. Diese Gleichzeitigkeit gilt es bei aller Veränderungsnotwendigkeit und dem Wunsch nach zügigen Verbesserungen im Blick zu behalten. Aus diesem Grund haben wir im Rahmen der Kurzbefragung auch um eine Einschätzung zu den Ressourcenaufwänden entlang der Hauptaufgaben gebeten. Das Vorgehen ersetzt natürlich keine tiefergreifende Aufwandsschätzung gemäß Organisationshandbuch des Bundes, gibt jedoch einrichtungsübergreifend eine Tendenz. Wie eine Erhebung aufseiten der kommunalen IT-Dienstleister zeigt, fallen unter die Top 6 der Aufgaben, die (sehr) hohe Ressourcen binden:

- » Nutzersupport (1st, 2nd, 3rd Level-Support),
- » Informations- und IT-Sicherheitsmanagement und Datenschutz,
- » Implementierung innovativer technologischer Lösungen (insb. KI in der öffentlichen Verwaltung),
- » Beratung zu Verwaltungsdigitalisierung und -modernisierung,
- » Strategisches Kunden- und Anforderungsmanagement (z. B. Beratung zu Lösungsansätzen aufgrund neuer rechtlicher und technologischer Anforderungen/Möglichkeiten),
- » Betrieb von Infrastruktur und Rechenzentrum.

Hierbei wird deutlich, dass die IT-Dienstleister ihre Ressourcen sowohl in den verlässlichen und sicheren IT-Betrieb (insb. Nutzerbetreuung und IT-Sicherheit) sowie die Gestaltung der Digitalisierung investieren. Strategische Aufgaben und die Koordination mit anderen IT-Dienstleistern rangieren in der Bewertung im oberen Mittelfeld. Das liegt hierbei – wie eingangs beschrieben – auch darin begründet, dass diese Aufgaben häufig parallel zum Tagesgeschäft und in (mehr oder weniger) etablierten Formaten stattfinden. Die Aufwände für solche quer-

schnittlichen Aufgaben sind zudem häufig schwieriger zu quantifizieren.

In etwas geringerem Maße binden klassische Aufgaben wie die Softwareentwicklung (z. B. Fachanwendungen), die Beschaffung und Bereitstellung von Hardware (z. B. Server) und das Lizenzmanagement Aufwände. Das ist u. a. auf eine verminderte Zahl von Eigenentwicklungen und Customizing sowie erprobte Prozesse (Beschaffung und Lizenzmanagement) zurückzuführen. Wie der Blick auf die technologischen Herausforderungen oben bereits zeigte, steht der Auf- und Ausbau von Datenplattformen noch weniger im Fokus der öffentlichen IT-Dienstleister.

Um diese vielfältigen Aufgaben zuverlässig übernehmen zu können, sind wiederum sehr unterschiedliche Kompetenzen erforderlich – von fachlicher Expertise über Strategie- und Kommunikationsfähigkeiten bis hin zu vertieften methodischen Kenntnissen zur Gestaltung des Anforderungs- und Stakeholdermanagements. Relevant sind daher auch gute Führung und ein strategisches Personalmanagement von der Personalsuche über das Onboarding bis hin zur fortlaufenden (Weiter-)Qualifizierung. Mit Blick auf die Frage einer stärkeren Zusammenarbeit und Konsolidierung öffentlicher IT-Dienstleister stellt sich zudem die Frage nach Breite und Tiefe regionaler Kenntnisse und Besonderheiten. In der persönlichen Wahrnehmung profitieren regionale IT-Dienstleister häufig von diesen spezifischen Kenntnissen. Gleichzeitig können diese Besonderheiten auf dem Weg zu einer stärkeren Standardisierung und Harmonisierung jedoch auch hinderlich sein. Für die künftige Ausgestaltung sind somit beide Aspekte zu berücksichtigen.

◆ Überblick der Wachstumsfelder

Wir haben bereits ausführlicher dargestellt, dass die unterschiedlichen externen und internen Herausforderungen Veränderungsmaßnahmen strategischer und operativer Art aufseiten der öffentlichen IT-Dienstleister nach sich ziehen. Dieses Bild lässt

sich auch beim Blick auf die (neuen bzw.) auszubauenden Geschäftsfelder festhalten. Vier Top-Themen können wir hier hervorheben:

1. Künstliche Intelligenz
2. IT-Sicherheit
3. Cloud-Technologien
4. Digitalisierung und Prozessberatung

Dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz an vorderster Stelle steht, ist keine Überraschung. Die Potenziale sind groß und keiner möchte den Anschluss verlieren. So werden als Innovationsfelder u. a. benannt: Bereitstellung von KI-Komponenten, KI-Integration, KI-Einsatz in Online-Diensten, Automatisierung von Prozessen sowie KI in Kombination mit IT-Security, Cloud und Managed Services. KI ist daher klar das dominierende, übergreifende Thema. Gleichzeitig ist eine Übersetzungsleistung zwischen den technologischen Möglichkeiten und der wirksamen Lösung von bestehenden Herausforderungen bei öffentlichen Aufgaben und Angeboten die zentrale Aufgabe. Technologische Innovationen müssen zu einer messbaren Verbesserung für Verwaltungen und deren Leistungserbringung für Wirtschaft und Menschen führen.

Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Akzeptanz neuer Technologien steigen, wenn diese auch sicher sind. Daher spielt die IT- und Cybersicherheit eine besonders relevante Rolle, die sich auch in der Bewertung der

Wachstumsfelder der öffentlichen IT-Dienstleister

- » Künstliche Intelligenz & Automatisierung sollen als Enabler für Modernisierung, Effizienz und neue digitale Services wirken.
- » IT- und Informationssicherheit sind die Grundvoraussetzung für alle IT- und Digitalisierungsvorhaben. Sie sind eng gekoppelt an Cloud & KI.
- » Cloud-Lösungen, Software as a Service (SaaS) und Plattformen bilden die Basis für Skalierbarkeit.

Geschäftsfelder der öffentlichen IT-Dienstleister widerspiegelt. Zentrale Aspekte sind deshalb: Informationssicherheit, Datenschutz, Cybersecurity, Resilienz, Business Continuity Management (BCM) und Digitale Souveränität. Die Verknüpfung von KI, IT-Sicherheit und Cloud-Lösungen zeigt, wie wichtig es ist, die neuen technologischen Ansätze integriert zu denken und zu verfolgen. Dementsprechend werden der Betrieb von Cloud-Diensten/-Lösun-

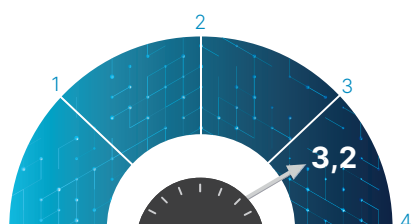
gen (Software Asset Management im Cloudkontext, technologische Migrationen, Transformation von Cloud-Lösungen) vonseiten der IT-Dienstleister häufig im Kontext von KI, IT-Sicherheit und digitaler Souveränität benannt.

Neben den technologischen Innovationsthemen und der IT-Sicherheit werden die vergleichsweise klassischen Themen der Digitalisierung und Prozessberatung als relevante Geschäftsfelder für die öffentli-

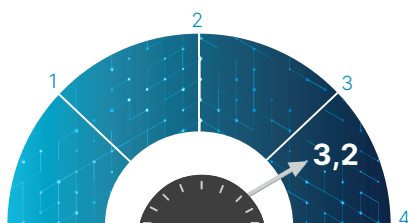
chen IT-Dienstleister hervorgehoben. Dies umfasst Ende-zu-Ende-Digitalisierung, medienbruchfreie Online-Dienste, die Integration bestehender Systeme und den Technologietransfer im Zusammenhang mit Prozessberatung und Implementierungsleistungen.

Ressourcenbindung unterschiedlicher Aufgaben von IT-Dienstleistern

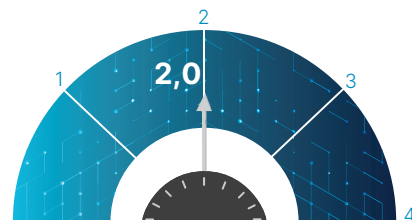
0 = Nicht relevant, 1 = Sehr gering, 2 = Eher gering, 3 = Eher hoch, 4 = Sehr hoch



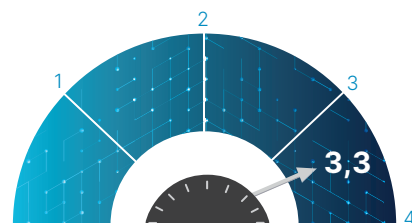
Implementierung innovativer technologischer Lösungen (insb. KI in der öffentlichen Verwaltung)



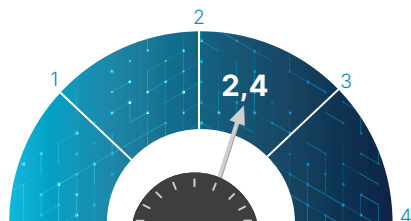
Informations- und IT-Sicherheitsmanagement und Datenschutz



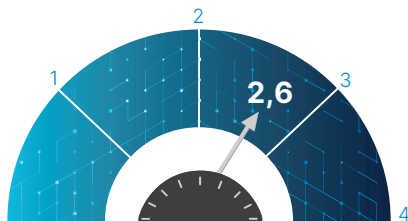
Auf- und Ausbau Urbaner Datenplattformen (UDP) und Digitaler Zwillinge



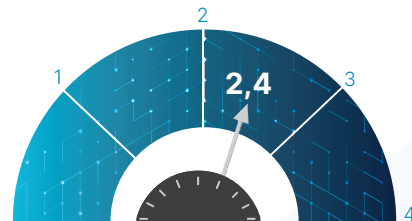
Nutzersupport (z. B. 1st, 2nd, 3rd-Level-Support)



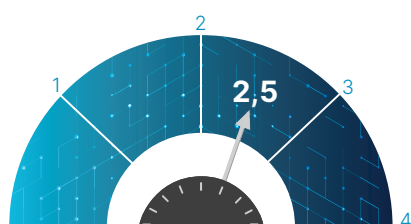
Lizenzmanagement



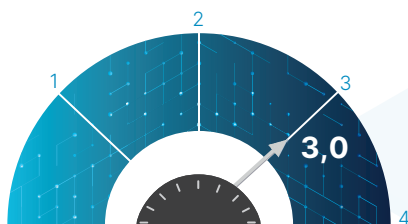
Softwareentwicklung (z. B. Fachanwendungen)



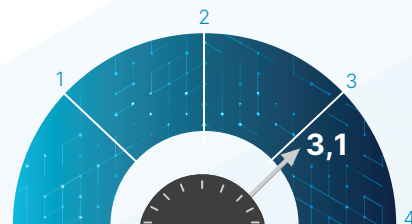
Beschaffung und Bereitstellung von Hardware (z. B. Server)



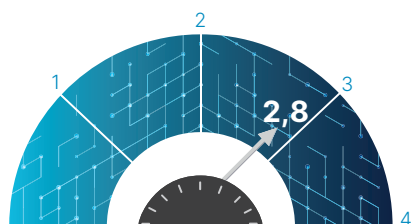
Betrieb von Cloud-Diensten



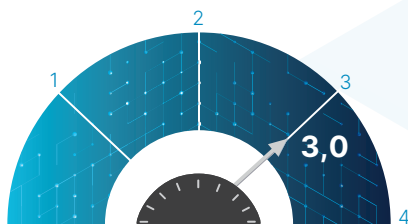
Betrieb von Infrastruktur und Rechenzentrum



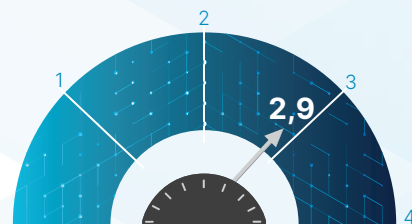
Beratung zu Verwaltungsdigitalisierung und -modernisierung



Steuerung und Koordination der Zusammenarbeit mit anderen IT-Dienstleistern



Strategisches Kunden- und Anforderungsmanagement



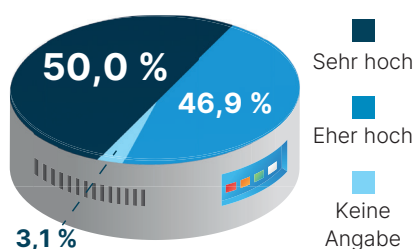
Strategie- und Organisationsentwicklung

Quelle: Kurzbefragung öffentlicher IT-Dienstleister
Fragestellung: In welchem Maße binden die folgenden Aufgaben Ressourcen?

Transformation als Prozess: Die Entwicklung geht weiter

Auch mit den bereits umgesetzten und in Umsetzung befindlichen Maßnahmen zur strategischen und organisatorischen Weiterentwicklung bleibt der Veränderungsdruck bei den öffentlichen IT-Dienstleistern hoch. 50 Prozent der befragten kommunalen IT-Dienstleister bewerten diesen als „sehr hoch“ und weitere 46,9 Prozent als „eher hoch“.

Selbsteinschätzung des Veränderungsdrucks von IT-Dienstleistern



Quelle: Kurzbefragung öffentlicher IT-Dienstleister, Fragestellung: Wie schätzen Sie den Veränderungsdruck für Sie als IT-Dienstleister ein?

Wenn wir auf die identifizierten Verbesserungspotenziale der öffentlichen IT-Dienstleister blicken, können wir einen klaren Fokus auf Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsorientierung fest-

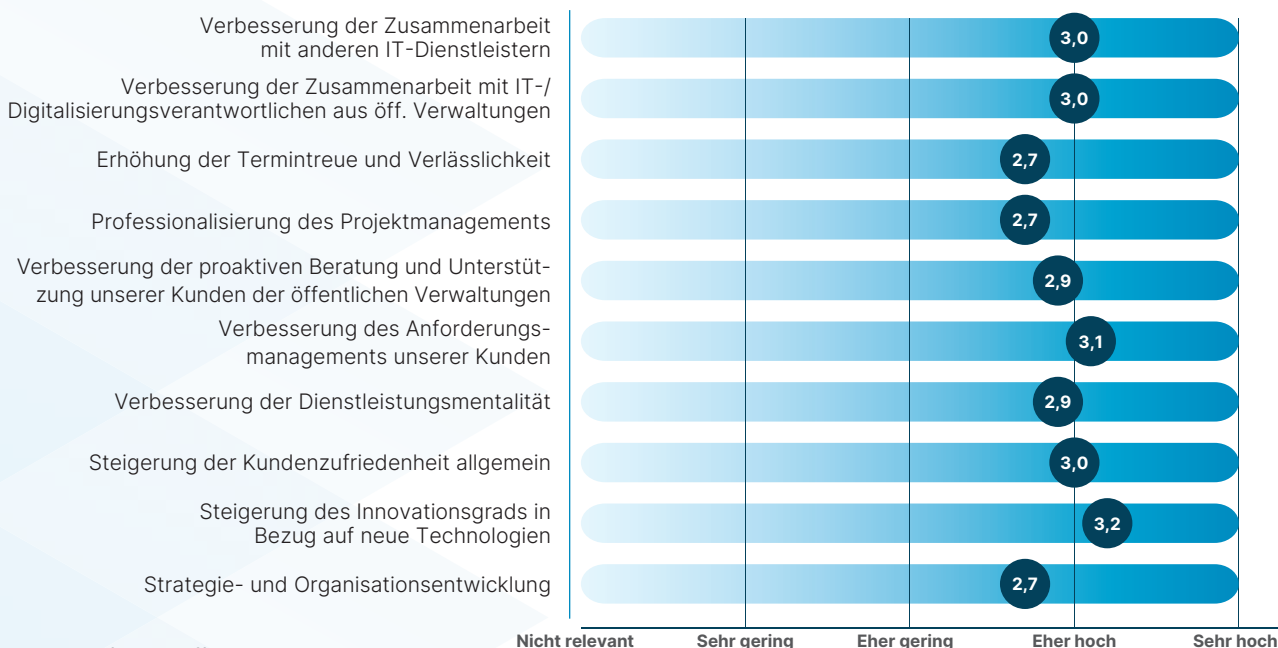
stellen. Dies äußert sich durch das Ziel der Verbesserung der Zusammenarbeit mit den IT- und Digitalisierungsverantwortlichen in den Verwaltungen, der Verbesserung der proaktiven Unterstützung und Beratung sowie der Erhöhung des Innovationsgrads und der Termintreue bzw. Verlässlichkeit. Das deckt sich in hohem Maße mit den Anforderungen aus den öffentlichen Verwaltungen, die sich erfahrungsgemäß eine proaktive Rolle und Unterstützung durch ihre IT-Dienstleister wünschen. Denn letztlich verfolgen Verwaltungen und öffentliche IT-Dienstleister – nicht zuletzt aufgrund des definierten Zwecks dieselben Ziele: eine verlässliche und digitale Leistungserbringung von Aufgaben der öffentlichen Hand. Das schlägt sich auch in Bezug auf die weitere Strategie- und Organisationsentwicklung nieder. Hierbei ist insbesondere auch das Selbstverständnis von IT-Dienstleistern in den Blick zu nehmen, das zumindest noch nicht flächendeckend als proaktiv handelnd und stets kundenorientiert bezeichnet werden kann. Häufig liegt dies in den oft zitierten „historisch gewachsenen Strukturen“ begründet, die eine Transformation hin zu mehr Proaktivität erschweren.

Die Verbesserungspotenziale in den Bereichen des Anforderungsmanagements, des Projektmanagements und der Zusammenarbeit mit anderen IT-Dienstleistern werden ebenfalls als wichtig bewertet. Hierbei ist jedoch auch die Ausgangslage teilweise sehr unterschiedlich. IT-Dienstleister mit einem bereits hohen Standard in den genannten Bereichen bewerten das Verbesserungspotenzial natürlicherweise geringer als jene mit einem geringen Reifegrad.

Inwieweit die notwendigen Veränderungen tatsächlich umgesetzt werden (können), hängt von unterschiedlichen Aspekten ab. Als relevante Faktoren können hierbei identifiziert werden:

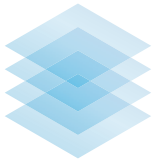
- » Strategischer Weitblick der Leitungsebene der IT-Dienstleister
 - » Rechtlich-organisatorische Rahmenbedingungen (Gesellschaftervertrag, Satzung)
 - » Veränderungswille aufseiten der Führungskräfte und der Mitarbeitenden
 - » Ressourcenverfügbarkeit (Finanzmittel, Personal, Kompetenzen)
 - » Politische und strukturelle Rahmenbedingungen im föderalen System
- Die Hebel für Veränderungen liegen somit sowohl bei den öffentlichen IT-Dienstleistern selbst als auch bei den Eigentümern und den politisch handelnden Akteurinnen und Akteuren.

Selbsteinschätzung des Veränderungsbedarfs von IT-Dienstleistern in unterschiedlichen Bereichen



Quelle: Kurzbefragung öffentlicher IT-Dienstleister

Fragestellung: Wie hoch schätzen Sie den Verbesserungsbedarf der folgenden Bereiche in den kommenden Jahren ein?



Zwischen Konsolidierung und Kooperation: Zusammenarbeit neu erfinden

Ergebnisse unserer Kurzbefragung verdeutlichen, dass die öffentlichen IT-Dienstleister unter einem hohen Veränderungsdruck stehen. Diesem begegnen sie mit strategischen und organisatorischen Weiterentwicklungen, welche wiederum in die größere Fragestellung eingebettet sind, wie viele öffentliche IT-Dienstleister in Deutschland überhaupt benötigt werden. Konsens scheint dabei, dass nicht jede Bundes- oder Landesbehörde und nicht jede Kommune einen eigenen öffentlichen IT-Dienstleister benötigt. Offen ist jedoch die Frage, wie viele stattdessen sinnvoll sind und welche Rolle, Geschäftsmodell und Kompetenzen diese(r) haben soll. Denn ebenso klar ist, dass es nicht den einen IT-Dienstleister für alle Behörden und Verwaltungen geben kann. Mit der Konsolidierung der IT-Dienstleisterlandschaft ist es jedoch nicht getan. Daher nähern wir uns der künftigen Rolle der IT-Dienstleister in drei Schritten: 1. Gegenüberstellung unterschiedlicher Modelle der Zusammenarbeit, 2. Anforderungen und Bedarfe der Zusammenarbeit, 3. Erfolgsfaktoren für eine gute Zusammenarbeit.

Kein „one size fits all“: Modelle der Zusammenarbeit

Es können grundsätzlich drei Ansätze unterschieden werden, wie IT- und Digitalisierungsleistungen für die öffentlichen Verwaltungen erbracht werden:

1. Eigenständig in der Verwaltung
2. Kooperativ zwischen Verwaltung und externem öffentlichem IT-Dienstleister
3. Primär durch (einen) externe(n) öffentlichen IT-Dienstleister

Die eigenständige Übernahme von IT- und Digitalisierungsleistungen in der Verwaltung erfolgt in der Regel durch ein entsprechendes Fachamt oder eine Fachabteilung, die als interne

IT-Dienstleisterin für die Verwaltung agiert. Dieser **erste** Ansatz bedeutet nicht, dass keine Zusammenarbeit mit privaten IT-Dienstleistern, Lösungsanbietern und Fachverfahrensherstellern erfolgt. Es ist jedoch kein öffentlicher IT-Dienstleister eingebunden. Beispiele hierfür finden sich in größeren Kommunen wie München, Köln oder auch Wolfsburg sowie in einigen Bundes- oder Landeseinrichtungen. Vorteile dieses Modells bestehen insbesondere hinsichtlich der eigenen internen Steuerungsfähigkeit, einer vergleichsweise guten Kenntnis der Anforderungen und Zusammenbeitskultur sowie einer hohen internen Kompetenz in IT- und Digitalisierungsfragen. Gleichzeitig erfordert dieser Ansatz eine „kritische“ Größe, weil entsprechende Ressourcen vorgehalten werden müssen. Zudem ist die Skalierbarkeit auf andere Verwaltungen eher eingeschränkt.

Steuerungsfähigkeit für die IT und Digitalisierung



Koordinationsaufwand für IT- und Digitalisierungsaufgaben



Abhängigkeit vom öffentlichen IT-Dienstleister



Der **zweite** Ansatz, bei dem IT- und Digitalisierungsaufgaben sowohl innerhalb der Verwaltung als auch von einem öffentlichen IT-Dienstleister wahrgenommen werden, lässt sich in zwei Richtungen ausdifferenzieren:

- a. Eine Verwaltung nutzt entweder einen oder mehrere öffentliche IT-Dienstleister.

- b. Mehrere Verwaltungen nutzen entweder einen oder mehrere IT-Dienstleister (z. B. einen interkommunalen IT-Dienstleister).

Die gewählten organisatorischen Lösungen sind häufig historisch gewachsen und abhängig von strategischen Entscheidungen sowie Größe und Leistungsfähigkeit der Verwaltung. Beide Faktoren hängen in der Praxis eng miteinander zusammen. In welchem Maße die Aufgabenwahrnehmung zwischen der eigenen Verwaltung und dem bzw. den öffentlichen IT-Dienstleister(n) erfolgt, variiert in der Praxis teilweise stark. Zudem lassen sich auch immer wieder Veränderungen beobachten. So werden IT- und Digitalisierungsaufgaben teilweise auch wieder verstärkt in den Organisationseinheiten für IT/Digitalisierung in den Verwaltungen wahrgenommen, wenn die Zufriedenheit mit der Leistungserbringung durch öffentliche IT-Dienstleister sinkt. Umgekehrt ist eine weitere Aufgabenverlagerung aus der Verwaltung an öffentliche IT-Dienstleister ebenso zu beobachten.



Wir stellen unsere IT grundlegend neu auf und entwickeln dabei ein neues Selbstverständnis: Weg vom reaktiven Abarbeiten von Kundenwünschen hin zu proaktiven Vorschlägen aus der IT zu Veränderungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten.“

*Dr. Sascha Hemmen,
Geschäftsbereichsleiter Smart City
und IT-Services, Stadt Wolfsburg*

Aus diesen beiden Ansätzen lassen sich unterschiedliche Vor- und Nachteile ableiten. Die Zusammenarbeit mit mehreren öffentlichen IT-Dienstleistern erhöht zum einen die Flexibilität bei der Auswahl der Leistungen und

die Variabilität bezüglich der Qualität der Leistungserbringung. Zum anderen ist damit jedoch auch ein entsprechender Steuerungs- und Koordinationsaufwand aufseiten der IT-/ Digitalisierungsstellen in der Verwaltung verbunden.

Die Zusammenarbeit mehrerer Verwaltungen (bspw. interkommunal oder Bundes- bzw. Landesbehörden-übergreifend) ermöglicht es, Ressourcen zu teilen und in Summe auch zu reduzieren, indem gleiche Aufgaben nicht mehrfach bearbeitet werden. Gleichzeitig ist damit ein Koordinationsaufwand zwischen den unterschiedlichen Anforderungen der Verwaltungen untereinander verbunden. In ungünstigen Fällen werden die unterschiedlichen Bedarfe bei dem oder den gemeinsamen IT-Dienstleister(n) abgegeben, sodass die öffentlichen IT-Dienstleister große Herausforderungen bei der zufriedenstellenden Leistungserbringung aller Verwaltungen haben. Dies gilt insbesondere bei sehr unterschiedlich großen Verwaltungen, weshalb es in der Praxis häufig auch verschiedene Anforderungen zu berücksichtigen gilt.

Steuerungsfähigkeit für die IT und Digitalisierung



Koordinationsaufwand für IT- und Digitalisierungsaufgaben



Abhängigkeit vom öffentlichen IT-Dienstleister



Der **dritte** Ansatz umfasst die primäre Leistungserbringung durch (einen) externe(n) öffentliche(n) IT-Dienstleister. In den Verwaltungen selbst werden IT- und Digitalisierungsaufgaben dagegen kaum wahrgenommen. In der Praxis sind es häufiger kleinere Kommunen oder Behörden, die auf dieses Modell zurückgreifen (müssen). Hintergrund sind zumeist knappe eigene Ressourcen und Kompetenzen. In der Folge entsteht eine Abhängigkeit von der Leistungsqualität der öffentlichen IT-Dienstleister. Um dieser Abhängigkeit zumindest punktuell entgegenwirken und die eigenen Anforderungen einbringen zu können, ist es hilfreich, zumindest kleinere Organisationseinheiten (z. B. Stabstellen) in der eigenen Verwaltung mit IT- und Digitalisierungskompetenzen besetzt vorzuhalten.

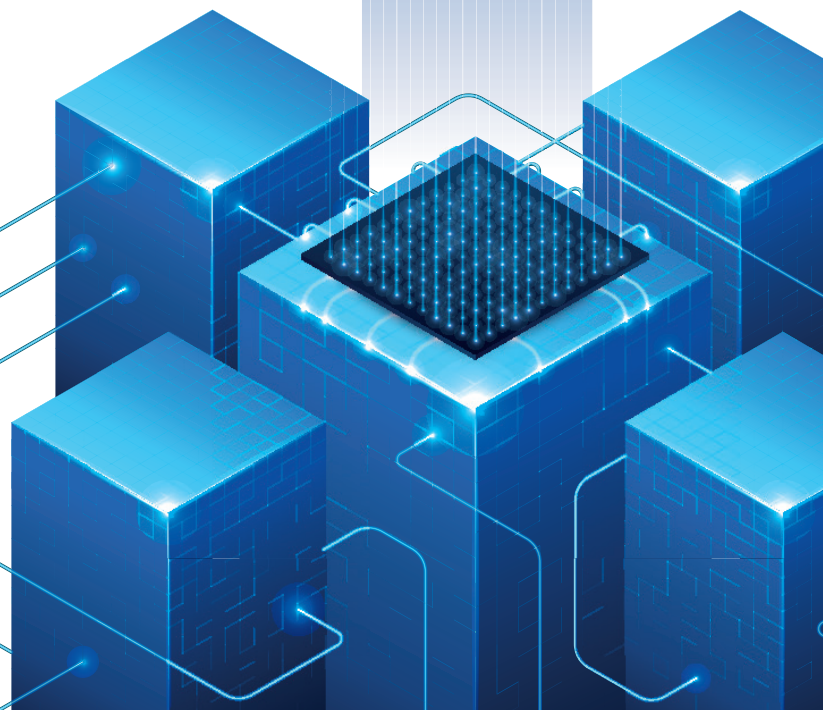
Steuerungsfähigkeit für die IT und Digitalisierung



Koordinationsaufwand für IT- und Digitalisierungsaufgaben



Abhängigkeit vom öffentlichen IT-Dienstleister



Bedarfe und Anforderungen an die Zusammenarbeit: Worauf kommt es an?

Die Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungen und ihren öffentlichen IT-Dienstleistern ist von unterschiedlichen Herausforderungen geprägt, die für beide Seiten gelten. Hierzu zählen:

- » die neuen technologischen Möglichkeiten in Form von Künstlicher Intelligenz, Cloud-Technologien und integrierten Datenarchitekturen.
- » Veränderungen in der künftigen Aufgabenwahrnehmung, indem Aufgaben (z. B. im Kontext der OZG-Leistungen) stärker gebündelt werden und gleichzeitig neue Aufgaben im Zuge der digitalen Daseinsvorsorge hinzukommen.
- » eine aufgrund geopolitischer Entwicklungen stark gestiegenen Bedeutung der Digitalen Souveränität sowie der IT-/Cybersicherheit.



Die öffentlichen IT-Dienstleister haben die Zeichen der Zeit erkannt und richten sich mit neuen, zukunftsorientierten Geschäfts- und Servicemodellen aus. Jetzt gilt es, gemeinsam vor die Welle zu kommen und die Verwaltungsdigitalisierung spürbar zu beschleunigen. Entscheidend für den Erfolg sind dabei für mich enge Kooperationen und ein vertrauensvolles Miteinander der Akteure auf allen föderalen Ebenen.“

*Lars Hoppmann,
Geschäftsführender
Vorstand, VITAKO*

» die Notwendigkeit einer stärkeren Standardisierung, um Heterogenität abzubauen und somit digitale Prozesse und Datenaustausch zu verbessern.

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen verändern sich auch die Anforderungen der Verwaltungen an

ihre öffentlichen IT-Dienstleister und umgekehrt. Für die gute Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungen und ihren öffentlichen IT-Dienstleistern lassen sich verschiedene Kriterien ableiten. Diese haben wir in den nebenstehenden fünf Erfolgsfaktoren zusammengefasst.

Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit zwischen Verwaltungen und IT-Dienstleistern

1. Beziehung & Selbstverständnis

- Vertrauen und Ehrlichkeit zwischen Verwaltung & IT-Dienstleister
- Offenheit und Wille zur Veränderung
- Entscheidungsfähigkeit & Ressourcen (Zeit, Geld, Kompetenzen) für die Umsetzung

2. Kundenfokus & Bedarfsklarheit

- 360°-Kundensicht
- Berücksichtigung individueller Ausgangslagen der Verwaltungen
- Berücksichtigung individueller Anforderungen auf Basis von Größe und Leistungsfähigkeit der Verwaltungen
- Abgestimmte (Nicht-)Ziele und Erwartungen zur Entwicklung passender Angebote

3. Standardisierung & Bündelung

- Standardisierung von Verfahren und Anwendungen
- Akzeptanz standardisierter Leistungsangebote
- Bündelung der Kräfte auf der Anbieterseite

4. Projektmanagement, Leistungserbringung & -qualität

- Professionelles Projektmanagement
- Gutes Anforderungsmanagement
- Hohe Servicequalität (bzgl. Qualität, Geschwindigkeit/Termtreue, Kosten)

5. Governance, Entscheidungen & Verantwortlichkeiten

- Klare und abgestimmte Gesamtstrategie bzgl. IT und Digitalisierung
- Organisationale Kooperationsfähigkeit von Verwaltungen und IT-Dienstleistern
- Klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse für Priorisierung und Umsetzung
- Ermöglichen unterschiedlicher Geschwindigkeiten für Pilotierung und gemeinsame Nachnutzung



„Co-Design“ statt „Make-or-Buy“: Wie Zusammenarbeit gelingt

Sowohl öffentliche IT-Dienstleister als auch öffentliche Verwaltungen entwickeln sich strategisch und organisatorisch weiter. Daher stellt sich die Frage, inwieweit diese Veränderungen auch gegenseitig passfähig sind. Gerade in Zeiten eines hohen Veränderungsdrucks und einer hohen Veränderungsdynamik besteht das Risiko, dass die Anpassungen letztlich nicht hinreichend gut zusammenwirken. Auf diese Weise lassen sich auch die eingangs aufgezeigten Spannungsfelder kaum auflösen. Die zu beantwortende Frage ist demnach, wie Verwaltungen und öffentliche IT-Dienstleister gut zusammenwirken können.

Der Ansatz, möglichst viele IT- und Digitalisierungsaufgaben selbst übernehmen zu können, wird selbst für große Verwaltungen zunehmend zur Herausforderung. Aufgrund des Handlungsdrucks ist jedoch auch in kleineren Verwaltungen eine Tendenz zu beobachten, wieder mehr Aufgaben selbst zu übernehmen, um handlungsfähig zu bleiben. Diesem Schritt geht meist eine sinkende Zufriedenheit mit der Leistungserbringung durch die öffentlichen IT-Dienstleister voraus. Diese ist jedoch wiederum häufig gepaart mit einem Entscheidungskvakuum. Denn gerade bei öffentlichen IT-Dienstleistern besteht aufgrund der Gesellschafterstrukturen (Verwaltungen als Eigentümer/Anteilseigner der öffentlichen IT-Dienstleister) eine grundsätzliche Steuerungsfähigkeit. Diese wird in der Praxis jedoch zu wenig genutzt, sodass eher organisatorische Work-Arounds gesucht werden, um klare Entscheidungen zu umgehen. Für eine effektive und effiziente Gestaltung der digitalen Transformation ist dieses Vorgehen nicht erfolgversprechend.

Vor diesem Hintergrund ist der „Make-or-Buy“-Ansatz mit Herausforderungen verbunden. Er geht von einer klaren Aufgabenübernahme und definierten Schnittstellen für die Zusammenarbeit aus. Für das operative IT- und Digitalisierungsgeschäft ist dies häufig gut definiert. Klar abgegrenzte Aufgaben helfen dabei. In Bezug auf die Gestaltung der digitalen Transfor-

mation gibt es diese klare Abgrenzung häufig nicht. Dies wird teilweise zusätzlich durch unterschiedliche Perspektiven und Aufgabenverständnisse – beispielsweise zwischen IT-Verantwortlichen einerseits und Digitalisierungsverantwortlichen andererseits – erschwert. Heißt: Wir verwenden häufig dieselben Begrifflichkeiten und verbinden damit jedoch unterschiedliche Vorstellungen in Bezug auf Ergebnis und Vorgehen. Um sich diesen Unschärfen zu stellen, sind einerseits ein entsprechendes Bewusstsein und andererseits passende Abstimmungsformate notwendig.

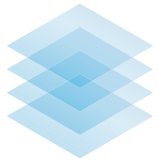
Die künftige Gestaltung von IT- und Digitalisierungsaufgaben erfordert ein stärkeres Zusammenwirken a) von Verwaltungen und öffentlichen IT-Dienstleistern, b) zwischen den öffentlichen IT-Dienstleistern und c) zwischen öffentlichen und privaten IT-Dienstleistern.

Dafür braucht es entsprechende Verantwortlichkeiten mit geeigneten und regelmäßigen Abstimmungsformaten. Diese ermöglichen eine gute Koordination. Für eine effektive Steuerung werden zudem Entscheidungsbefugnisse und -gremien sowie Eskalationsformate benötigt. Denn gerade in Fragen der strategischen Ausrichtung und der Priorisierung von Digitalisierungsmaßnahmen weichen Einschätzungen und Schlussfolgerungen nicht selten zwischen unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren ab. Insbesondere in komplexen Akteurskonstellationen im föderalen und interkommunalen System müssen unterschiedliche Interessen miteinander harmonisiert werden. Diese Aufgabe kann nicht allein auf operativer Seite oder durch die öffentlichen IT-Dienstleister gelöst werden.

Die Zusammenarbeit zwischen den öffentlichen IT-Dienstleistern und zwischen den öffentlichen und privaten IT-Dienstleistern ist somit besonders bedeutsam, um die Interoperabilität von digitalen Anwendungen und Skalierbarkeit von Lösungen zu ermöglichen. Aktuell werden Übertragbarkeit und Nachnutzung durch eine zu große Heterogenität in der IT- und Anwendungslandschaft ausgebremst. Ähnlich wie zwischen Verwaltungen

und öffentlichen IT-Dienstleistern benötigt es hier übergreifende Abstimmungsformate, Gremien und Akteure. Neben Aufsichtsbehörden und politischen Entscheiderinnen und Entscheidern zählen hierzu insbesondere auch Zusammenschlüsse wie VITAKO oder govdigital. Sie ergänzen einander, indem sie eine übergeordnete strategische und operative Perspektive einbringen können, die die Heterogenität im föderalen System und deren Spiegelung bei den öffentlichen IT-Dienstleistern zu bündeln hilft.

Ein Weg der Konsolidierung der breiten Vielfalt ist voraussichtlich unausweichlich. Das Zielbild kann – mindestens mittelfristig – jedoch auch nicht ein oder wenige öffentliche IT-Dienstleister sein. Und bei der Wahl einer Spezialisierung zwischen strategischem Systemhaus und operativen Digitalisierungsspezialisten bleibt die Frage, wer sich in welche Richtung entwickeln und wie das Zusammenspiel organisiert werden soll. Wir brauchen weder nur strategische Systemhäuser noch ausschließlich operative Digitalisierungsspezialisten. An diesem Punkt können übergreifende Interessenvertretungen und Kooperationsmodelle eine wichtige Rolle bei der künftigen Gestaltung spielen. In diesem Kontext ist es auch sinnvoll, das Bild des Fullserviceproviders in Form eines ersten Ansprechpartners für die öffentlichen Verwaltungen neu zu. Ein bildlicher Vergleich wäre vielleicht der Zugangsport zu einem größeren Netzwerk, über das letztlich alle relevanten Leistungen bezogen werden können. Für die Verwaltung wird ein Fullservice ermöglicht, die der öffentliche IT-Dienstleister jedoch nicht vollständig selbst, sondern in Kooperation erbringt. Ein solcher Schritt ermöglicht zudem eine fortlaufende Spezialisierung und Konsolidierung an all den Stellen der Landschaft der öffentlichen IT-Dienstleister, an denen Doppelstrukturen und Leistungsfähigkeit in der bisherigen Leistungserbringung an Grenzen geraten – quantitativ, qualitativ und wirtschaftlich. Im Ergebnis ließen sich somit auch Anforderungen und Bedarfe der Verwaltungen adressieren, die Kenntnisse der regionalen Besonderheiten und räumliche Nähe beinhalten.



Ohne öffentliche IT-Dienstleister kein digitaler und souveräner Staat

Der Trendreport Digitaler Staat 2026 hat die öffentlichen IT-Dienstleister stärker in den Mittelpunkt gerückt und zeigt: IT-Dienstleister spielen eine zentrale Rolle, die in der öffentlichen Diskussion häufig zu wenig zum Tragen kommt. Festzuhalten ist:

1. Öffentliche IT-Dienstleister sind unverzichtbare operative und strategische Akteure der digitalen Verwaltung: Sie sichern nicht nur Betrieb, IT Sicherheit und Support, sondern prägen mit Prozessberatung, Modernisierung von Altsystemen und Einführung neuer Technologien maßgeblich die Transformationsfähigkeit des Staates.
2. Die Herausforderungen liegen nicht nur in der Anzahl der IT-Dienstleister, sondern in fehlenden Rollenklärungen, heterogenen Strukturen und unzureichender Abstimmung zwischen Verwaltungen und Dienstleistern. Fragmentierte Verantwortlichkeiten, unterschiedliche Erwartungshaltungen und parallele Ersatzstrukturen bremsen Fortschritte deutlich stärker als die heutige Vielfalt der Anbieter.
3. Für eine wirksame digitale Verwaltung braucht es klare Governance, abgestimmte Prioritäten und echte Kooperationsmodelle – zwischen Verwaltungen, zwischen IT-Dienstleistern und über föderale Ebenen hinweg. Erst ein gemeinsames Rollenverständnis, verbindliche Steuerungsmechanismen und arbeitsteilige Zusammenarbeit ermöglichen Effizienzgewinne, Skalierbarkeit und Innovation – unabhängig davon, wie stark konsolidiert die Landschaft ist.

Für die Weiterentwicklung der Landschaft der öffentlichen IT-Dienstleister und ihr Zusammenwirken sowohl mit den Verwaltungen als auch untereinander lassen sich vier zentrale Empfehlungen ableiten:

IT und Digitalisierung sind essenziell für die Aufgabenerledigung – und mit sinkendem Personalbestand noch wichtiger

IT und Digitalisierung bilden längst die funktionale Grundstruktur staatlicher Leistungsfähigkeit. Die öffentliche Hand steht dabei vor einem doppelten Druck: Einerseits steigen die Anforderungen an Sicherheit, Funktionsfähigkeit und Modernisierung, andererseits sinken die verfügbaren Personalressourcen in Verwaltungen und IT Einheiten. Damit wird digitale Leistungsfähigkeit nicht mehr nur ein Optimierungsfaktor, sondern eine **Voraussetzung für die Sicherstellung hoheitlicher Aufgaben.**

Die notwendige Modernisierung – von der Absicherung kritischer Infrastrukturen bis zur Transformation komplexer Altlandschaften – ist jedoch kostenintensiv. Investitionen in IT Sicherheit, Automatisierung und zukunftsichere Plattformen sind unverzichtbar, um die Verwaltungen angesichts des demografischen Wandels überhaupt handlungsfähig zu halten. Die im Trendreport dargestellte Ressourcenbelastung der IT-Dienstleister zeigt deutlich: **Stabilität und Sicherheit kosten Geld, Nicht-Investieren kostet Handlungsfähigkeit.**

IT und Digitalisierung: Unterschiedliche Perspektiven schätzen und nutzen

Wir haben an unterschiedlichen Stellen des Trendreports verdeutlicht, dass „IT“ und „Digitalisierung“ zwar oft gemeinsam genannt werden, in der Praxis aber unterschiedliche Aufgaben, Verständnisse und Zielsetzungen repräsentieren. Öffentliche Verwaltungen und IT-Dienstleister bringen jeweils eigene Perspektiven ein – technologische Machbarkeit auf der einen, fachliche Anforderungen und rechtliche Rahmenbedingungen auf der anderen Seite.

Statt diese unterschiedlichen Sichtweisen als Hindernis zu betrachten, eröffnet ihre bewusste Integration die Chance auf tragfähige Lösungen. Die Herausforderungen – von KI über Cloud bis zur Modernisierung historisch gewachsener Systeme – erfordern gemeinsame Übersetzungsleistungen und kontinuierliche Abstimmung. Dies gilt insbesondere für komplexe Akteurslandschaften wie interkommunale Verbünde oder länderübergreifende IT-Dienstleister.

Nur wenn technische und fachlich-organisatorische Perspektiven systematisch zusammengeführt werden, können digitale Lösungen wirksam gestaltet werden.

Rollenkonflikte klären statt organisatorische Parallelstrukturen aufbauen

Die ausführlich beschriebene doppelte Rolle der Verwaltungen – als Eigentümer und zugleich als Kunden ihrer IT-Dienstleister – erzeugt systemische Rollenkonflikte. In der Praxis führt die unzureichend wahrgenommene Eigentümerrolle häufig dazu, dass Verwaltungen organisatorische Work-Arounds schaffen, um fehlende Entscheidungen zu umgehen oder operative Probleme lokal zu kompensieren.

Doch gerade weil IT und Digitalisierung zentrale Zukunftsaufgaben sind, kann die Leitungsebene diese Verantwortung nicht delegieren. Eine wirksame strategische Steuerung setzt klare Erwartungen, Prioritäten und Entscheidungsfähigkeit voraus.

Der Trendreport zeigt deutlich:

- » Ohne aktives Eigentümerhandeln bleiben Priorisierung und strategische Ausrichtung unscharf.
- » Ohne klare Kundenrolle bleiben Anforderungen diffus und schwer operationalisierbar.
- » Ohne beide Rollen werden IT-Dienstleister zwischen Erwartungsdruck und Entscheidungsleere zerrieben.

» Damit Digitalisierung gelingt, müssen Verwaltungen ihre Steuerungsverantwortung aktiv wahrnehmen und IT-Dienstleister die notwendige Orientierung bei gleichzeitiger unternehmerischer Handlungsfähigkeit erhalten.

Veränderungsdruck von innen und außen: Veränderung ist fortlaufend – nicht einmalig

Öffentliche IT-Dienstleister operieren im Spannungsfeld aus äußeren Erwartungen (rechtliche Anforderungen, technologische Entwicklungen, wachsender Bedarf der Verwaltungen) und

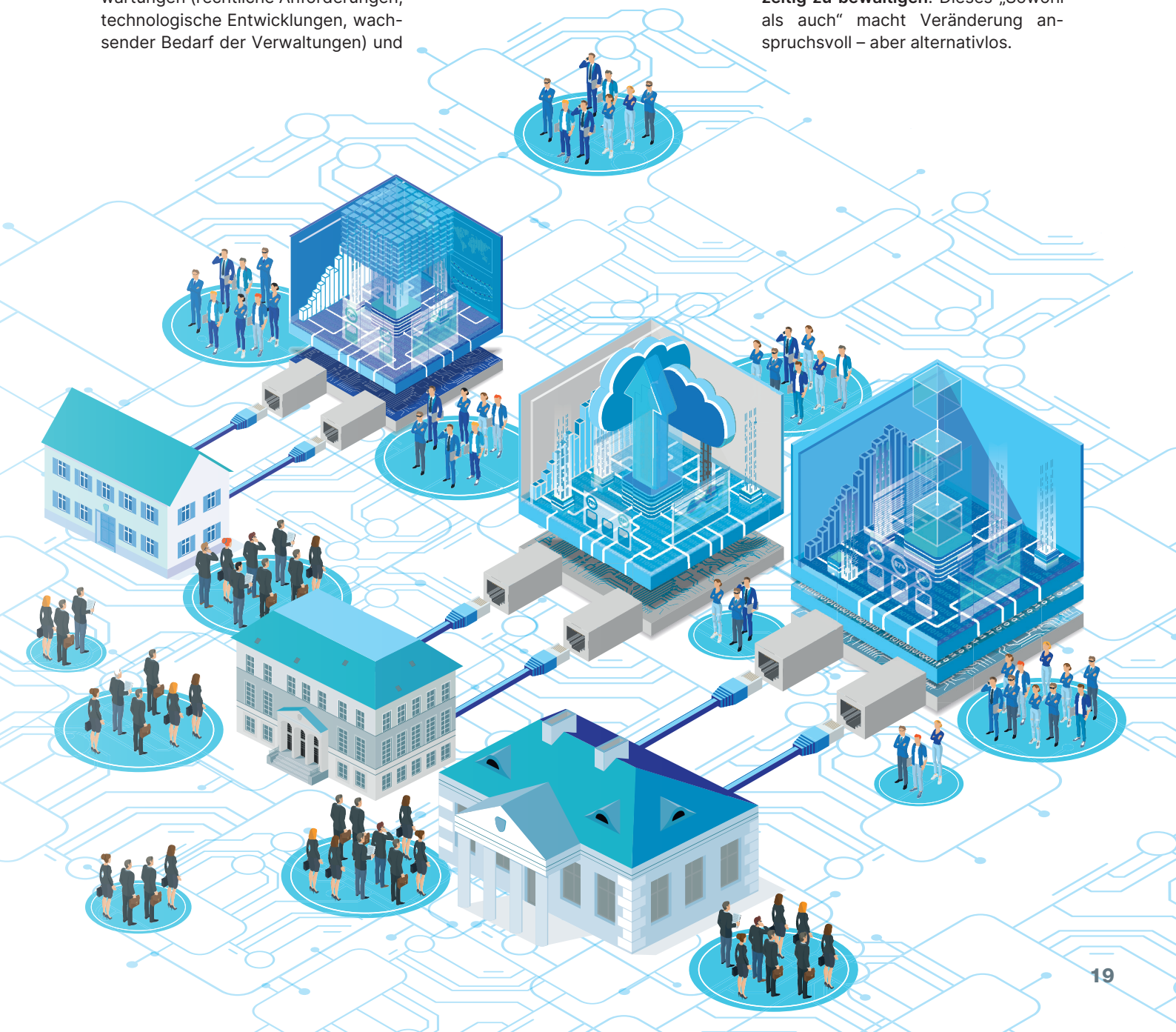
innerem Druck (Struktur, Prozesse, Kompetenzen). Die Ergebnisse im Trendreport zeigen: **Es gibt keine kleinen Herausforderungen mehr**, denn nahezu alle Betätigungsfelder sind komplex, dynamisch und von hoher sicherheitsrelevanter Bedeutung.

Veränderung ist daher kein Projekt mit klar definiertem Anfang und Ende, sondern ein dauerhafter Transformationsprozess – geprägt von Reflexion, Bewertung und Anpassung.

Es braucht:

- » kontinuierliche strategische Bestandsaufnahmen,
- » flexible Organisationsstrukturen,
- » systematisches Kompetenzmanagement,
- » realistische Erwartungen an Geschwindigkeit und Ressourcen.

Da die externe Dynamik – KI, Cloud, Sicherheitsanforderungen, OZG Folgelogik – kaum nachlässt, besteht die zentrale Herausforderung darin, **interne Weiterentwicklung und externe Dienstleistungsorientierung gleichzeitig zu bewältigen**. Dieses „Sowohl als auch“ macht Veränderung anspruchsvoll – aber alternativlos.



Unsere beteiligten Expertinnen und Experten

Annette Berger

*Leiterin des Amtes für Digitalisierung
und Informationstechnik, Stadt Köln*

Andree Haack

*Beigeordneter, Dezernent für
Stadtentwicklung, Wirtschaft,
Digitalisierung und Regionales,
Stadt Köln*

Dr. Sascha Hemmen

*Geschäftsbereichsleiter Smart City
und IT-Services, Stadt Wolfsburg*

Lars Hoppmann

Geschäftsführender Vorstand, VITAKO

Aboli Lion

Senior Managerin, VITAKO

Frank Meier

*Amtsleiter BIE-Digital,
Stadt Bielefeld*



Das Autorenteam der Prognos AG



Matthias Canzler
Senior Projektleiter



Inga Stumpp
Projektleiterin



Shayan Beland
Projektleiter



Franziska Stader
Projektleiterin



Rebaz Ahmad
Berater



Lea Lataster
Beraterin

Projektbegleitung Behörden Spiegel



Dr. Eva-Charlotte Proll
Herausgeberin und Chefredakteurin



Guido Gehrt
Stellvertretender Chefredakteur