/ PD-Perspektiven /

Öffentliche IT-Dienstleister zukunftsfähig aufstellen

11. April 2025

/ Für die öffentliche Hand von morgen /

Inhaltsverzeichnis

/ Öffentliche IT-Dienstleister zukunftsfähig aufstellen 3

/ Zusammenfassung 5

1 Öffentliche IT-Dienstleister: erfolgreiche Vergangenheit, ungewisse Zukunft 6

2 Vielfältige Herausforderungen für die öffentlichen IT-Dienstleister und ihre Eigentümer... 7

3 Positionierung öffentlicher IT-Dienstleister von morgen 8

4 Notwendige Maßnahmen seitens der Eigentümer 10

5 Handlungsempfehlungen für alle öffentlichen IT-Dienstleister 11

/ Ausblick: Zwei Phasen der Transformation 14

/ Kontakt 15

Öffentliche IT-Dienstleister zukunftsfähig aufstellen

Der Zustand der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung in Deutschland ist nicht zufriedenstellend. **Öffentliche IT-Dienstleister** haben das Potenzial, zu Treibern der Digitalisierung zu werden – wenn sie sich neu aufstellen und ihnen der notwendige Handlungsrahmen gegeben wird.

Wir zeigen auf Grundlage zahlreicher Beratungstätigkeiten erforderliche **Reformbedarfe** für öffentliche IT-Dienstleister auf und geben konkrete **Handlungsempfehlungen**.

Erfolgskritisch für die Transformation öffentlicher IT-Dienstleister ist, dass sie **mehr kooperieren**, sich **stärker spezialisieren** sowie den **kulturellen Wandel** hin zu modernen IT-Dienstleistern mit **marktgerechten Beschäftigungs- und Vergütungsmodellen** vollziehen.

Dies schafft die Basis für **zwei** Zielbilder für öffentliche IT-Dienstleister, die im Kern auf Aufgabenteilung und Spezialisierung setzen:

1 Strategisches Produkthaus

Öffentliche IT-Dienstleister übernehmen mit einer geringen Wertschöpfungstiefe ebenenübergreifend und steuernd die Rolle eines „strategischen Produkthauses“, um das gesamte Leistungsportfolio der digitalen Produktpalette anzubieten.

2 Operativer Digitalisierungsspezialist

Alternativ können sie sich als „operative Digitalisierungsspezialisten“ mit großer Wertschöpfungstiefe auf einzelne fachliche Aufgaben der Anwendungsentwicklung oder des Betriebs konzentrieren.

Als **nicht zukunftsfähig** hat sich das Zielbild des „**Full-Service-Providers**“ erwiesen: Wenn das Leistungsangebot der öffentlichen IT-Dienstleister um Themen wie Beratung sowie Anforderungs- und Projektmanagement erweitert wird, resultiert daraus eine **Steuerungskomplexität**, die nicht zu bewältigen ist.

Stefan Frech
Senior Managing Expert

Dr. Jonas Toutaoui
Manager

Sie möchten mehr erfahren?

pd-g.de/oeffentliche-it-dienstleister

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH
Friedrichstr. 149, 10117 Berlin

pd-g.de/

Stand: April 2025

Zusammenfassung

In Deutschland gibt es mehr als **100 öffentliche IT-Dienstleister**, die gemeinsam mit den jeweiligen Behörden auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene digitale Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen und Verwaltung entwickeln und betreiben.

Der Zustand der **Verwaltungsdigitalisierung** ist heute, wie schon seit Jahren, nicht zufriedenstellend. Die Ursachen hierfür sind vielfältig (siehe auch das Strategiepapier *„Der Weg zur öffentlichen Hand von morgen“*[1] der PD) – die öffentlichen IT-Dienstleister benötigen ein geschärftes **Aufgabenportfolio** sowie einen klar umrissenen **Handlungsrahmen** seitens ihrer Eigentümer, damit sie ihrem Auftrag gerecht werden können.

Um die öffentlichen IT-Dienstleister zukunftsfähig aufzustellen, empfehlen wir daher **substanzielle Veränderungen**. Wie digitale Anwendungen konzipiert, entwickelt, bereitgestellt und betrieben werden, sollte nachhaltig und strukturell verändert werden. Mit dem an die öffentlichen IT-Dienstleister gestellten Anspruch eines „alle machen alles“ wurden nicht belastbare Strukturen geschaffen.

Die Erfahrungen aus zahlreichen **Inhouse-Beratungsprojekten der PD** mit und für öffentliche IT-Dienstleister bringen uns zu der Überzeugung: Öffentliche IT- und Digitalisierungsdienstleister können die Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland nur vorantreiben, wenn

- sie sich zukunftsfähig aufstellen und
- ihre jeweiligen Eigentümer sie dabei unterstützen.

Wir haben **zwei zentrale Zielbilder** für IT- beziehungsweise Digitalisierungsdienstleister herausgearbeitet, die im Kern auf Aufgabenteilung und vor allem auf Spezialisierung setzen. Die Spezialisierung erfolgt in der Wertschöpfungstiefe und der Breite des Leistungsportfolios:

1. Öffentliche IT-Dienstleister nehmen mit geringer Wertschöpfungstiefe ebenenübergreifend und steuernd die Rolle eines **„strategischen Produkthauses“** wahr, um das gesamte Leistungsportfolio der digitalen Produktpalette anzubieten.
2. Alternativ sie können sich als **„operative Digitalisierungsspezialisten“** mit großer Wertschöpfungstiefe auf einzelne fachliche Aufgaben der Anwendungsentwicklung oder aber des Betriebs konzentrieren.

[1] Vgl. PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (2024): PD-Perspektiven – Der Weg zur öffentlichen Hand von morgen. Eine Reformagenda, heute zu beginnen. Online: https://www.pd-g.de/pd-perspektiven-reihe/reformagenda, abgerufen am 20. März 2025.

1 Öffentliche IT-Dienstleister: erfolgreiche Vergangenheit, ungewisse Zukunft

Die Digitalisierung der Verwaltung geht **nicht schnell und effizient genug** voran. Die **Unzufriedenheit** der Bürgerinnen und Bürger, der Unternehmen, aber auch der Verwaltungsmitarbeitenden selbst wächst. Die Leistungsfähigkeit der öffentlichen IT-Dienstleister hält nicht Schritt mit den stetig wachsenden Anforderungen. Die öffentlichen Eigentümer der IT-Dienstleister tragen für den mangelnden Fortschritt eine Verantwortung.

Dass über 100 öffentliche IT-Dienstleister in Bund, Ländern und Kommunen agieren, entspringt der regionalen Zentralisierung einer Vielzahl von IT-Funktionen in einzelnen Behörden. Durch diesen Hintergrund sind sie **häufig stark ausgeprägte Infrastruktur-Betriebsorganisationen** und haben in diesem Bereich zahlreiche Modernisierungs- und Bündelungserfolge vorzuweisen.

Diese Erfolge zählen jedoch wenig mit Blick auf die **heutigen Anforderungen** an IT-Dienstleister:

- Zunehmende **Cloud-Angebote** führen dazu, dass der Infrastruktur-Betrieb eine Dienstleistung wird, die die vielen dezentralen öffentlichen IT-Dienstleister nicht so wirtschaftlich anbieten können wie ein großer zentraler (privater) Akteur mit deutlichen Skaleneffekten.
- Für die **nutzendenzentrierte Software-Entwicklung,** ein Kern der Verwaltungsdigitalisierung, fehlen den öffentlichen IT-Dienstleistern häufig die Kompetenzen und das richtige Personal.
- **Digitale Souveränität** und **Informationssicherheit** werden immer stärker eingefordert, was die Anforderungen an Entwicklung und Betrieb von Anwendungen und Infrastruktur erhöht.

Öffentliche IT-Dienstleister zu „Full-Service-Providern“ weiterzuentwickeln und ihre Organisation dadurch **an die gestiegenen Anforderungen anzupassen**, hat bisher nicht zu den gewünschten Erfolgen geführt. Vielmehr wurden externe Beratungen beziehungsweise Dienstleister in derart hohem Maße hinzugezogen, dass bei vielen öffentlichen IT-Dienstleistern heute eine große (ungesteuerte) **Abhängigkeit von Externen** bei nahezu allen Aufgaben herrscht.

Umfassende Änderungen im Wesenskern der IT-Dienstleister sind nötig – diese sind ohne die öffentlichen Eigentümer nicht leist- und umsetzbar. Die **Eigentümer** müssen für entsprechende Änderungen zunächst die **rechtlichen und finanziellen Grundlagen schaffen** und anschließend Veränderungen bei den öffentlichen IT-Dienstleistern einfordern und mitgestalten. Andere EU-Länder wie zum Beispiel Dänemark oder Italien zeigen, dass dies möglich ist – und der Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland einen Schub verleihen könnte.

2 Vielfältige Herausforderungen für die öffentlichen IT-Dienstleister und ihre Eigentümer

Öffentliche IT-Dienstleister und ihre Eigentümer stehen vor **komplexen Aufgaben**, die für eine erfolgreiche Transformation der IT-Dienstleister zu lösen sind:

- Um die laufenden Aufgaben auf dem bisherigen Niveau zu erfüllen, gilt es in Zeiten des demographischen Wandels, die **Verfügbarkeit von Personal** sicherzustellen (für die IT-Dienstleister selbst wie auch für die Steuerungsaufgaben der Eigentümer). Zusätzlich müssen die **Informationssicherheit** und die **digitale Souveränität** bei steigenden Bedrohungslagen verbessert werden.
- Möchte die öffentliche Hand bedeutende Fortschritte in der Digitalisierung erreichen, müssen Verwaltungsleistungen – für Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und Verwaltungsmitarbeitende – **digital und automatisiert** durch moderne Technologien verfügbar gemacht werden. Gleichzeitig müssen **Legacy-Systeme** abgewickelt und im Gegenzug **Cloud-Services** schneller entwickelt und angeboten werden. Dies dient auch der **Effizienzsteigerung**, die für die öffentliche Hand in Zeiten knapper Haushalte von noch größerer Bedeutung ist.
- Weitere anspruchsvolle Rahmenbedingungen für die öffentlichen IT-Dienstleister ergeben sich aus den Anforderungen der sich weiterentwickelnden Arbeitswelt („**New Work**“), gesetzlichen Anforderungen an **Nachhaltigkeit** in der IT, sowie der Notwendigkeit, die Verwaltung bei der Nutzung von **Daten** zu unterstützen – sowohl auf technischer Ebene als auch bei den erforderlichen Fähigkeiten.
- Darüber hinaus gibt es Herausforderungen, vor denen spezifisch die Eigentümer stehen: **Komplexe Strukturen** erschweren beispielsweise Veränderungen – mehrere IT-Dienstleister in einem Land etwa oder getrennte Fach- beziehungsweise Dienstaufsichten. Außerdem beeinträchtigen fehlende Standardisierung und Bündelung der Nachfrage auf Seiten der Bedarfstragenden Geschwindigkeit, Skalierung und Effizienz. Von den Eigentümern sollte der Impuls ausgehen, andere Ressorts beziehungsweise die IT-Dienstleister für grundlegende strukturelle Reformen zu gewinnen. **Nur mit einer einfacheren Verfahrenslandschaft kann die Verwaltungsdigitalisierung substanzielle Fortschritte machen**.

3 Positionierung öffentlicher IT-Dienstleister von morgen

Die **öffentlichen IT-Dienstleister** verfolgen heute überwiegend das **Zielbild** eines **„Full-Service-Providers“**: Sie bieten ein hinreichend **breites Leistungsportfolio** an IT-Services und stellen diese mit **hoher Wertschöpfungstiefe** überwiegend in Eigenleistung bereit. In der Konsequenz laufen die öffentlichen IT-Dienstleister in eine **Komplexitätsfalle**, da sie innovative Produkte entwickeln, die Fachlichkeit mit hoher Fachexpertise beraten, komplexe Projekte steuern und zugleich IT-Leistungen reaktionsschnell und (gemessen an Marktstandards in hohem Maße) wirtschaftlich bereitstellen sollen.

Mit Blick auf die heterogenen und stetig komplexer werdenden Anforderungen der öffentlichen Verwaltung und auf die tatsächlichen Fähigkeiten der IT-Dienstleister zur Eigenleistung oder Dienstleistersteuerung muss dieses **Zielbild als nicht zukunftsfähig** betrachtet werden.

Um dieser Komplexitätsfalle zu entkommen, müssen die Eigentümer mit ihren IT-Dienstleistern eine klare **Positionierung entlang der Dimensionen Leistungsportfolio und Wertschöpfungstiefe** vornehmen (siehe nachfolgende Abbildung). Dieser strategischen Positionierung muss eine kritische **Bestandsaufnahme** der **Eigenleistungsfähigkeit** des IT-Dienstleisters und ein zielgerichteter Dialog über die **strategischen Anforderungen** der betreuten Verwaltung an das **Serviceportfolio** vorausgehen.

Eine wesentliche Frage, die im Zuge dieser Standortbestimmung und Neuausrichtung zu klären ist, betrifft den **Umgang mit Altsystemen und -verfahren** sowie die zielgerichtete, prozessoptimierte Migration auf neue technologische Plattformen.

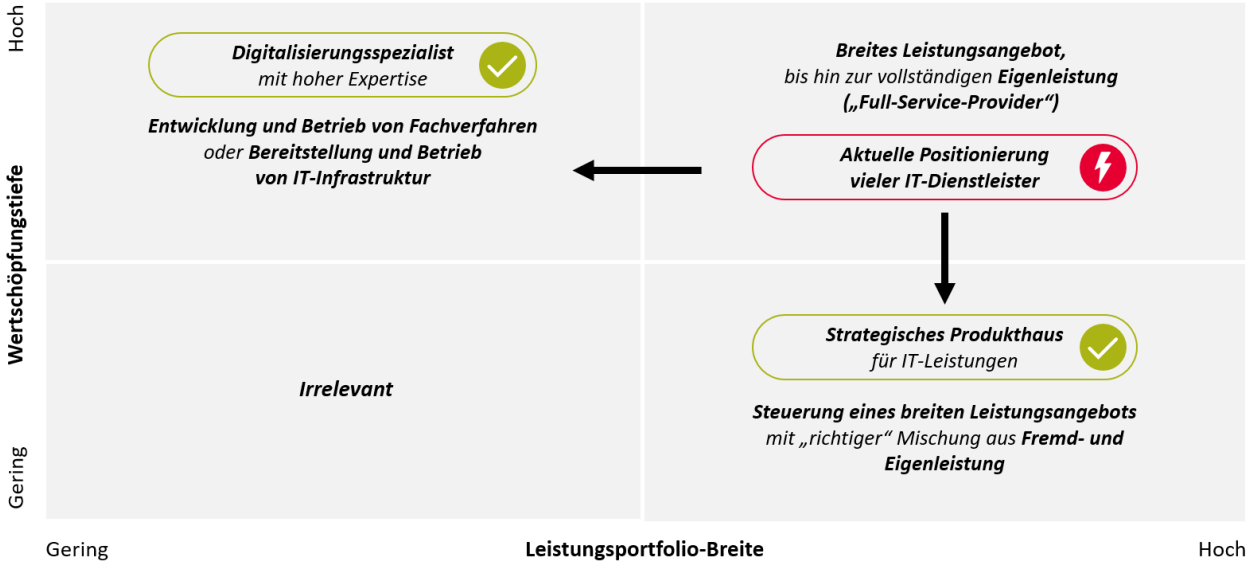


Abbildung 1: Heutige und zukünftig mögliche Positionierung öffentlicher IT-Dienstleister

Grundsätzliche Voraussetzung für die nachfolgend dargestellte arbeitsteilige Spezialisierung und Profilierung der öffentlichen IT-Dienstleister ist unabhängig vom Archetyp ein breiter **Zugang zu digitalen Plattform- und Verwaltungsleistungen**. Diese können aus der Deutschen Verwaltungscloud (DVC) oder von digital souveränen privaten Anbietern bezogen werden. Alternativ können die Leistungen in kooperativen Leistungsverbünden ausgetauscht werden.[2]

Zwei Archetypen für die **strategische Aufstellung** öffentlicher IT-Dienstleister sind denkbar**:**

- **„Strategisches Produkthaus“**: Schwerpunkt ist die Übersetzung der Herausforderungen der Verwaltung in ein bedarfsgerechtes Angebot an IT-Services, verbunden mit der Kompetenz zur strategischen Steuerung der Bereitstellung und Weiterentwicklung des Leistungsportfolios. Wichtige Aufgaben und Kompetenzen des Produkthauses liegen in der lösungsorientierten Beratung der betreuten Verwaltung und im Produkt-, Projekt- und Architekturmanagement sowie der strategischen Beschaffung und Dienstleistersteuerung, um verteilte Wertschöpfungsketten qualitätsgerecht und wirtschaftlich zu orchestrieren. Die Leistungserbringung (bei geringer Wertschöpfungstiefe) erfolgt überwiegend durch externe Dienstleister am Markt oder durch Kooperationen mit anderen öffentlichen IT-Dienstleistern.
- **„Operativer Digitalisierungsspezialist“**: Hier liegt die klare Fokussierung des Leistungsangebots auf *einem* Servicesegment, wie zum Beispiel der Bereitstellung von infrastrukturbezogenen Betriebs- und Plattformdiensten oder dem Angebot von betriebsorientierter Beratung und Entwicklung von Fachverfahren in spezifischen fachlichen Domänen. Eine fachliche Schwerpunktsetzung kann beispielsweise entlang der OZG-Themenfelder[3] erfolgen. Im „Backend“ liegt der Fokus auf Konsolidierungsbestrebungen in Richtung DVC. Dies setzt eine hohe Expertise und Wertschöpfungstiefe auf Marktniveau im entsprechenden spezialisierten Tätigkeitsfeld voraus. Vor diesem Hintergrund gehen wir davon aus, dass nur wenige der heutigen öffentlichen IT-Dienstleister die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen für eine entsprechende Transformation aufbringen können.

Zum **Dienstleisterportfolio einer öffentlichen Verwaltung** könnten oder müssten zur Deckung ihres breiten operativen Bedarfs durchaus mehrere, unterschiedlich spezialisierte Digitalisierungsspezialisten in Kombination mit einem strategischen Produkthaus zählen. Im Gegenzug könnten die Digitalisierungsspezialisten auch interföderal, über die Grenzen der eigenen (Landes-)Verwaltung hinaus, tätig sein.

Die meisten öffentlichen IT-Dienstleister haben eine Historie, also ihren Ursprung als Rechenzentrum und haben sich aus diesem Nukleus zu Full-Service-Providern entwickelt. Die Kompetenzen liegen daher überwiegend in der technischen Bereitstellung von Infrastruktur- und Arbeitsplatzdiensten. Der Transformationsweg zu einem operativen Digitalisierungsspezialisten erscheint hier durch eine **Schwerpunktfokussierung** kürzer als hin zu einem strategischen Produkthaus.

In beiden Fällen müssen als Teil der Neuaufstellung Überlegungen zur Abwicklung der Altsysteme und -verfahren getroffen und alternative Möglichkeiten zur Deckung der Digitalisierungsbedarfe der Verwaltung beispielsweise durch **Partnerschaften** zielgerichtet geprüft werden. Zum Lösungsraum gehören in diesem Fall langfristig angelegte öffentlich-private Partnerschaften (ÖPP), der horizontale beziehungsweise vertikale Zusammenschluss mit einem anderen öffentlichen IT-Dienstleister oder die Bildung von Kooperationsverbünden mit anderen operativen Digitalisierungsspezialisten.

---

[2] PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (2025): PD-Position – Eine zentrale Cloud-Infrastruktur: Ein Lösungsansatz für die heterogene IT von Bund und Ländern. Online: https://www.pd-g.de/ueber-uns/unternehmen/pd-veroeffentlichungen/eine-zentrale-cloud-infrastruktur, abgerufen am 21. März 2025.

[3] Bundesministerium des Innern und für Heimat (o. D.): Themenfelder Föderal. Online: https://www.digitale-verwaltung.de/Webs/DV/DE/onlinezugangsgesetz/ozg-foederal/themenfelder/themenfelder-node.html, abgerufen am 21. März 2025.

4 Notwendige Maßnahmen seitens der Eigentümer

Die genannten vielfältigen Herausforderungen können nur teilweise von den IT-Dienstleistern selbst gelöst werden. Die Eigentümer sollten daher die strukturellen Rahmenbedingungen verbessern – kooperierend über föderale Grenzen hinweg und speziell in der Aufsicht der IT-Dienstleister.

Übergreifende, gemeinsam anzugehende Maßnahmen der Eigentümer über föderale Grenzen hinweg:

— **Nachfragemanagement:** Bedarfe aus Fachlichkeit beziehungsweise Gesetzgebung müssen, wie es die im Aufbau befindliche Nachfragemanagementorganisation auf Bundesebene anbahnt, vor die Klammer gezogen werden: Bedarfe unterschiedlicher Nutzendengruppen müssen gebündelt, ggf. Anforderungen auf Standardprodukte angepasst und Services professionell beschafft werden. Die öffentliche Hand braucht eine Stelle, die zum einen dieses Nachfragemanagement übernimmt, zum anderen das föderale Architekturmanagement und die Dienstleistersteuerung stärkt sowie mittels moderner Methoden Prototypen erstellen kann. Bestehende föderale Strukturen, wie zum Beispiel die ZenDiS GmbH oder die FITKO AöR, zeigen hier mit ihrem unternehmerischen Ansatz den Weg.

— **Öffentlich-öffentliche und öffentlich-privatwirtschaftliche Kooperationen**: Neben einfacheren Partnerschaften zwischen öffentlichen IT-Dienstleistern sollten die Eigentümer auch Partnerschaften mit privatwirtschaftlichen Unternehmen in Betracht ziehen. Die FITKO kann als Drehscheibe für Standardprodukte dienen, über die mehr und mehr Lösungen anderer IT-Dienstleister bezogen werden könnte und Eigenentwicklungen dadurch deutlich reduziert.

Maßnahmen je Eigentümer im Rahmen der Aufsicht über einen IT-Dienstleister:

— **Rechtsformgestaltung**: Öffentliche IT-Dienstleister oder gemeinsam aufzubauende Dachorganisationen sollten eine mit unternehmerischen Freiheiten und Verantwortungen verbundene Rechtsform erhalten, zum Beispiel rechtsfähige AöR oder GmbH.

— **Professionelle Steuerung:** Statt der aktuell verbreiteten, operativen Steuerung der IT-Dienstleister durch die Eigentümer (inkl. Anweisungen zu einzelnen Projekten) – ist eine strategische Steuerung entlang eindeutiger Ziele, marktgängiger KPIs und Steuerungsroutinen durch alle Fachaufsichten nötig. Dem IT-Dienstleister bleibt die Freiheit, den Weg zur Erreichung der Ziele selbst zu bestimmen. Dieses Umdenken muss nicht nur bei der Fach- und Dienstaufsicht des Eigentümers, sondern auch bei den Fachaufsichten und Auftraggebern der anderen Ressorts vollzogen werden.

5 Handlungsempfehlungen für alle öffentlichen IT-Dienstleister

Unabhängig davon, welchem Archetyp das zukünftige Zielbild entspricht, sollten alle IT- oder Digitalisierungsdienstleister ihre **Strategiefähigkeit** verbessern und das **unternehmerische Denken** stärken, um wertschöpfender für Gesellschaft und Verwaltung zu wirken. Dazu ist es wesentlich, die eigenen Fähigkeiten und Leistungen immer wieder auf ihre Zukunftsfähigkeit zu überprüfen und stetig nachzusteuern.

Darüber hinaus gelten für beide Archetypen die folgenden Handlungsempfehlungen:

- **Standardisierung und Automatisierung:** Öffentliche IT-Dienstleister müssen ihre Prozesse weiter standardisieren und automatisieren. Die Automatisierung reicht von der Bereitstellung der IT-Infrastruktur bis hin zum Einsatz von Software für wiederkehrende oder regelbasierte Aufgaben. Der IT-Planungsrat hat gemäß § 2 des IT-Staatsvertrages bereits die Möglichkeit, IT-Interoperabilitäts- und IT-Sicherheitsstandards festzulegen. Darüber hinaus kann die Standardisierung beispielsweise von Projektmanagement-Methoden oder internen Prozessen die Effizienz erhöhen und Vergleichbarkeit schaffen.
- **Karrieremodelle und Vergütung:** Öffentliche IT-Dienstleister sollten ihre Karriere- und Vergütungsmodelle im Rahmen der tarif- und dienstrechtlichen Spielräume an den Gegebenheiten in privatwirtschaftlichen IT-Unternehmen ausrichten. Die Karrieremodelle in öffentlichen IT-Organisationen müssen Fachlaufbahnen – ohne Personalverantwortung – ermöglichen, die Linienlaufbahnen gleichgestellt sind. Nur so kann es gelingen, hochkarätige Spezialistinnen und Spezialisten für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu gewinnen.
- **Führung:** Öffentliche IT-Dienstleister sollten ihre Führungssysteme modernisieren und an die Anforderungen des wettbewerblichen Umfelds anpassen. Führungskräfte sollten sich als „Dienende“ ihrer Teams verstehen und diese unterstützen, statt sie zu kontrollieren. Sie ermöglichen es, dass Entscheidungen nicht von Hierarchien abhängen, sondern dezentral auf allen Ebenen getroffen werden können. Sie kommunizieren offen und transparent und arbeiten daran, das Vertrauen aller Teammitglieder in sich selbst und in die Fähigkeiten der anderen zu stärken.
- **Spezialisierung und strategisches Sourcing:** Öffentliche IT-Dienstleister sollten sich auf wenige Aufgaben spezialisieren und für die fremdbezogenen Leistungen je Leistungskategorie eine passgenaue Sourcing-Strategie entwickeln und umsetzen. Im Rahmen des Sourcings gilt es, verlässliche Partnerschaften für dauerhaft zu erbringende Aufgaben einzugehen und dadurch schnell und effektiv technologischen Innovationen zu berücksichtigen.

5.1 Handlungsempfehlungen für „strategische Produkthäuser“

Die beiden wesentlichen Säulen, auf denen strategische Produkthäuser aufgebaut sein sollten, sind eine **wirkungsorientierte Steuerung** sowie ein **effektives Wertschöpfungsmodell**. In der Steuerungsfunktion muss die Organisation Grundsatzentscheidungen zur übergeordneten Sourcing-Strategie („Make-Buy-Partner“) sowie zur IT-Architektur treffen. Daraus leitet sich eine Produktstrategie ab, die durch eine Planung und Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben sowie ein umfassendes Portfoliomanagement in Form eines Wertschöpfungsmodells forciert wird.

Beim Aufbau eines Produkthauses sollten folgende Handlungsempfehlungen beachtet werden:

- **Produktmanagement:** In einem Produkthaus müssen innovative Lösungen zukunftsorientiert, das heißt prozessoptimiert, nachhaltig, nachnutzbar, souverän und sicher entwickelt sowie extern und intern betrieben werden. Die Entwicklungs- und Betriebsverantwortung entlang der fachlichen Anforderungen liegt somit in einer Hand.
- **Projektmanagement:** Die perspektivischen Herausforderungen der betreuten Verwaltung sollten in übergeordnete Digitalisierungs- und Infrastrukturprojekte mit hoher strategischer Relevanz übersetzt und an einer Stelle zukunftsorientiert koordiniert werden.
- **Partnermanagement:** Die Beziehungen, Netzwerke, die Zusammenarbeit mit anderen Ressorts und Gremien sowie interföderale Kooperationen und die Zusammenarbeit mit Dienstleistern, zum Beispiel im Bereich Cloud, sollten zentral gepflegt und weiterentwickelt werden.
- **Perspektivenmanagement:** Ein Produkthaus kennt den Digitalisierungsmarkt und bringt seine Expertise und Erfahrung früh in die strategischen Fragestellungen der Fachressorts ein. Erfahrung bedeutet hier auch das Lernen aus Prototypen, Proofs of Concept (PoC) sowie Minimum Viable Products (MVP). Ein Produkthaus trägt somit die Verantwortung für das Scouting und die Einordnung neuer Technologien sowie die grundlegende IT-Architektur der öffentlichen Hand.
- **Interföderales Kompetenzzentrum:** Als interföderales Kompetenzzentrum sollte ein Produkthaus individuelle digitalisierungsrelevante Positionen (z. B. zu erforderlichen Standards) besetzen.

5.2 Handlungsempfehlungen für „operative Digitalisierungsspezialisten“

Der Fokus der zukünftigen operativen Digitalisierungsspezialisten liegt entweder **im Backend oder im Frontend**. Insbesondere im Backend ist sowohl der Umgang mit Altsystemen als auch die „neue“ Wertschöpfung in nachhaltigen, standardisierten Infrastrukturen sicherzustellen. Altsysteme sind mit externer Unterstützung sukzessive zu erfassen und zu ersetzen beziehungsweise in die neue Welt zu überführen. Operative Digitalisierungsspezialisten im Backend sollten für Aufgaben, die sich beispielsweise im Zusammenhang mit der DVC ergeben, Personal weiterentwickeln und/oder einstellen. Darüber hinaus leiten sich folgende Handlungsempfehlungen ab:

- **Aufgabenkritik:** Überprüfung der bisher wahrgenommenen Aufgaben unter der Fragestellung, ob die Aufgabe überhaupt, teilweise oder gar nicht (mehr) wahrgenommen werden muss und ob die Art der Aufgabenwahrnehmung sachgerecht und wirtschaftlich ist. Damit verbunden ist die Planung des schleichenden Abbaus von nicht mehr benötigter Fähigkeiten mit einem Zeithorizont von 10 bis 15 Jahren. Für diese Fähigkeiten sollte konsequenterweise ein Einstellstopp erfolgen; bei Bedarf ist Expertise am Markt punktuell einzukaufen.
- **Lebenszyklusmanagement**: Für Alt-Anwendungen und Altsysteme muss ein konzertierter Plan zur Ablösung im engen Austausch zwischen den Dienstleistern erstellt und umgesetzt werden. Auch hier ist ein aufgabenteiliges Vorgehen wichtig.

— **Kompetenzinitiative**: Operative Digitalisierungsspezialisten im Backend müssen in die Lage versetzt werden, private Anbieter im Sinne der Auftraggeberfähigkeit zu steuern und gemeinsam mit diesen – beispielsweise in einer Öffentlich-privaten Partnerschaft (ÖPP) – zeitgemäße IT-Dienstleistungen zu erbringen.

Wir gehen entsprechend davon aus, dass sich operative Digitalisierungsspezialisten im **Backend** im Laufe der Zeit personell reduzieren und sich auf die Steuerung von Cloud-Anbietern konzentrieren sowie kleinere eigene Cloud-Kapazitäten betreiben.

Für die operativen Digitalisierungsspezialisten im **Frontend** lassen darüber hinaus folgende Handlungsempfehlungen festhalten:

— **Nutzendenorientierung:** Operative Digitalisierungsspezialisten im Frontend sollten die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger, der Unternehmen sowie der Verwaltung selbst mit ihren Leistungen ins Zentrum sämtlicher Tätigkeiten stellen und ihre Fähigkeiten im Bereich der Beratung ausbauen.

— **Kulturwandel:** Sie sollten eine Organisationskultur anstreben, in der Ergebnisse erzielt werden, die von Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen und der Binnenverwaltung wertgeschätzt werden und in der leistungsstarke Mitarbeitende gerne arbeiten.

— **Kernkompetenzen ausprägen:** Ferner sollten sie ein auf ihre Fähigkeiten ausgerichtetes Produktmanagement aufbauen sowie ihre Projektmanagementfähigkeiten weiterentwickeln.

6 Ausblick: Zwei Phasen der Transformation

Die Transformation hin zu leistungsfähigen öffentlichen IT-Dienstleistern und damit zu einer **Beschleunigung der Verwaltungsdigitalisierung** gliedert sich in zwei Phasen.

In der ersten Phase müssen die verschiedenen Eigentümer und öffentlichen IT-Dienstleister gemeinsam über eine Arbeitsteilung von morgen entscheiden. Nicht alle öffentlichen IT-Dienstleister können operative Digitalisierungsspezialisten für IT-Infrastruktur werden – gleichzeitig sollte die Zahl der Produkthäuser begrenzt werden. Für viele, insbesondere kleinere öffentliche IT-Dienstleister, wird es sinnvoll sein, übergeordnete **Kooperation** und **Zusammenschlüsse** einzugehen. Das Effizienz- und Standardisierungspotenzial hierbei ist hoch und eine **Konsolidierung** mit Reduzierung der Anzahl öffentlicher IT-Dienstleister um **80 Prozent** scheint realistisch.

Eine zentrale Rolle nehmen in dieser ersten Phase der Transformation der IT-Planungsrat und die FITKO ein: Sie koordinieren, pflegen und erstellen übergeordnete Produkt- und Servicekataloge innerhalb der Bundesverwaltung beziehungsweise zwischen Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen. Es sollte auf das Idealbild eines „**Öffentlichen Digitalisierungskonzerns**“ hingearbeitet werden, der auf ein koordiniertes Ziel hinarbeitet und sowohl vertikale als auch horizontale Zusammenschlüsse in der Wertschöpfungskette der Verwaltungsdigitalisierung abbildet. Die Potenziale aller beteiligten Organisationen müssen ausgeschöpft und gebündelt werden und dadurch die Steuerungshoheit über die Digitalisierung zurückgewonnen werden.

In einer zweiten Phase erfolgt die **Transformation jedes einzelnen öffentlichen IT-Dienstleisters** hin zum gewählten Archetyp, wobei einzelne Aktivitäten einer solchen Behördentransformation in dem Strategiepapier der PD „*Der Weg zur öffentlichen Hand von morgen*“[4] genauer beschrieben sind.

Erfolgsfaktor für die strategische Weiterentwicklung öffentlicher IT-Dienstleister und die zwingend erforderliche Transformation im Sinne einer stringenten Aufgabenteilung ist der **Dialog** – zwischen den Eigentümern, zwischen Eigentümern und IT-Dienstleistern sowie den IT-Dienstleistern miteinander.

Die beschriebenen Veränderungen führen zu einer **Neuordnung der digitalen Wertschöpfungskette mit einem Fokus auf den Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen**. Zur Umsetzung und Etablierung derartig neuer Organisationen ist ein übergreifender politischer und gestaltender Wille erforderlich: Die Spezialisierung der öffentlichen IT-Dienstleister ist eine **wesentliche Grundlage** für die weitere Ausgestaltung der Verwaltungsdigitalisierung und das Meistern der digitalen Transformation.

[4] Vgl. PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (2024): PD-Perspektiven – Der Weg zur öffentlichen Hand von morgen. Eine Reformagenda, heute zu beginnen. Online: https://www.pd-g.de/pd-perspektiven-reihe/reformagenda, abgerufen am 20. März 2025.

Kontakt

Stefan Frech
Senior Managing Expert

M +49 151 266 601 34
Stefan.Frech@pd-g.de

Christian Roos
Senior Managing Expert

M +49 172 163 56 99
Christian.Roos@pd-g.de

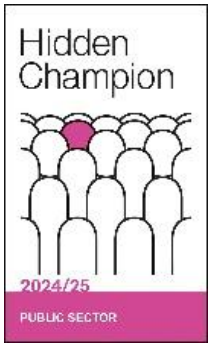
Dr. Jonas Toutaoui
Manager

M +49 172 273 76 82
Jonas.Toutaoui@pd-g.de

Autoren

Dr. Gerd Hahn, Direktor
Stefan Frech, Senior Managing Expert
Wolfgang Friesike, Senior Managing Expert (im Ruhestand; Mitarbeiter der PD von 2016 bis 2024)
Christian Roos, Senior Managing Expert
Dr. Jonas Toutaoui, Manager

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH
Friedrichstr. 149
10117 Berlin
pd-g.de/



pd-g.de/oeffentliche-it-dienstleister