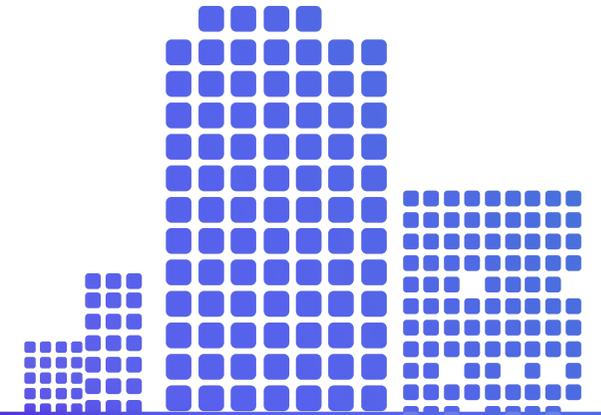


Studie 2023

# IT-Konsolidierung

in der öffentlichen  
Verwaltung



## Impressum

© msg systems ag, Ismaning/München, 2023

Alle Rechte, auch für die Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werks darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

**Herausgeber:** msg systems ag

**Autoren:** Werner Achtert, Horst Bratfisch, Nils-Alexander Fleischer, Roger Fischlin, Frank Gestl, Boriانا Gounova, Helmut Zahner

**Studienpartner:** msg systems ag, Pierre Audoin Consultants (PAC), Behörden Spiegel

**Design, Layout und Grafiken:** msg systems ag

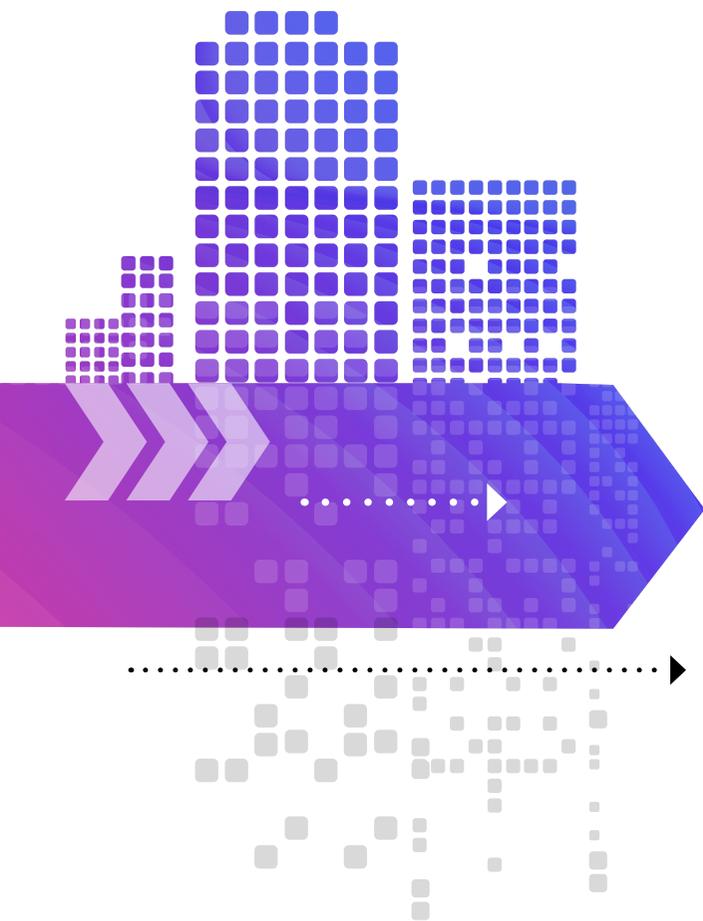
**Redaktion:** msg systems ag



Studie 2023

# **IT-Konsolidierung** in der öffentlichen Verwaltung

Wir danken allen Beteiligten, insbesondere unseren Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern aus Politik und Fachbehörden sowie von öffentlichen IT-Dienstleistern, die mit ihrer Expertise, Offenheit und ihrem zeitlichen Engagement aktiv an der fünften Ausgabe unserer Studie zur IT-Konsolidierung mitgewirkt haben.



# INHALT

6	<b>Vorwort</b>
8	<b>Einleitung</b>
11	<b>Struktur der Studie</b>
13	<b>Die IT-Konsolidierung in Deutschland</b>
18	<b>Fokusthema: Cloud-Nutzung in der öffentlichen Verwaltung</b>
23	<b>IT-Konsolidierung: ein aktuelles Bild aus Sicht von Behörden und öffentlichen IT-Dienstleistern</b>
	Personalsituation
	Betriebskonsolidierung
	Dienstekonsolidierung
	Cloud-Nutzung
	Registermodernisierung
	IT-Sicherheit
68	<b>Die IT-Konsolidierung in Österreich</b>
74	<b>Erfolgsfaktoren für die IT-Konsolidierung</b>
76	<b>Anhang</b>
	Methodisches Vorgehen

# VORWORT



Nach der Veröffentlichung unserer letzten Studie 2021 haben wir kritisch hinterfragt, ob eine erneute Studie zum Thema IT-Konsolidierung in 2023 noch von großem Interesse sein wird. Nach vielen Gesprächen haben wir festgestellt, dass die IT-Konsolidierung nach wie vor viele Behörden und politische Entscheidungsträger beschäftigt und uns entschieden, die Tradition auch in diesem Jahr fortzusetzen.

Mit der IT-Konsolidierung Bund startete die Bundesregierung 2015 ein äußerst ambitioniertes Vorhaben: die Konsolidierung und Standardisierung der IT des Bundes. Manche der damals hoch gesteckten Ziele wie die Zentralisierung der Beschaffung konnten erreicht werden, auch wenn sich die ursprüngliche Zeit- und Kostenplanung für die Betriebs- und Dienstekonsolidierung als deutlich zu optimistisch herausstellte. Aus heutiger Sicht wurden die Komplexität des Vorhabens und das Beharrungsvermögen der Verwaltung unterschätzt.

Durch neue politische Vorhaben wie das Onlinezugangsgesetz und die Registermodernisierung veränderten sich die Rahmenbedingungen für die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung grundlegend. Daraus resultierten im Verlauf der IT-Konsolidierung neue Anforderungen und mehrfache Anpassungen der zeitlichen Planung und des Budgets.

IT-Vorhaben der öffentlichen Verwaltung erfordern immer häufiger eine gemeinsame Steuerung von Bund, Ländern und Kommunen. Die stringente Steuerung der IT-Konsolidierung mit ihren vielen Teilprojekten und Abhängigkeiten wird erschwert durch die komplexen Planungs- und Entscheidungsprozesse, die das Ressortprinzip und der Föderalismus erfordern. Politik und Verwaltung tun sich schwer, mit der Geschwindigkeit der technischen Entwicklung Schritt zu halten. Im Verlauf der IT-Konsolidierung wurde auch deutlich, dass in der öffentlichen Verwaltung auf allen Ebenen zu wenig Kapazität zur Steuerung komplexer IT-Projekte vorhanden ist.

Lang laufende Projekte über mehrere Legislaturperioden wie die IT-Konsolidierung sind in Deutschland schwer umsetzbar. Mit jedem Regierungswechsel sind neben Phasen der Unsicherheit, beispielsweise durch Haushaltssperren, auch Veränderungen der politischen Schwerpunkte verbunden, die sich auf die Projektorganisation auswirken.

Für unsere nunmehr fünfte Studie zur IT-Konsolidierung bei Bund, Ländern und Großstädten haben wir den Fragenkatalog an die aktuelle Entwicklung angepasst und um die Fokusthemen Cloud und Registermodernisierung erweitert. Das Thema Cloud hat im Vergleich zu 2021 deutlich an Fahrt aufgenommen. Anders als noch vor zwei Jahren geht es heute nicht mehr um die Frage des OB, sondern nur noch um das WANN und WIE der Nutzung cloudbasierter Services.

Erstmalig haben wir uns zudem systematisch mit der IT-Konsolidierung in Österreich befasst und konnten interessante Parallelen, aber auch Unterschiede feststellen.

Ich hoffe, wir können wieder einen Beitrag zur Diskussion über die Digitalisierung der Verwaltung liefern und wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen.



Werner Achtert  
Geschäftsleitung Public Sector

# EINLEITUNG

Seit der Veröffentlichung unserer Studie zur IT-Konsolidierung im Herbst 2021 haben sich demografische, politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen sowie nationale und internationale Sicherheitsinteressen verändert. Dieser Wandel hat vielfältige Auswirkungen und zwingt alle Beteiligten, die die „Digitale Transformation“ der Bundesrepublik vorantreiben, zu Anpassungen in ihren Vorgehensweisen. So haben exemplarisch die Maßnahmen der bis in das Jahr 2022 andauernden Covid-19-Pandemie zu einer über die Beendigung der Pandemie hinaus veränderten Arbeitswelt geführt.

Im Rahmen der diesjährigen Studie geben wir mit einem im Vergleich zu 2021 inhaltlich erneuerten Fragebogen und einer regionalen Ausdehnung unserer Untersuchung auf Österreich einen Überblick über Ziele, Hemmnisse und Herausforderungen sowie den aktuellen Stand der IT-Konsolidierung.



## Personal und mobiles Arbeiten

Der Fachkräftemangel in der öffentlichen Verwaltung ist weiterhin eine der größten Herausforderungen und hemmt den Fortschritt der Konsolidierung. Gleichzeitig sollte dies aber auch der Treiber für eine beschleunigte Konsolidierung und weitgehende Automatisierung von IT-Lösungen sein. Projekte zur IT-Konsolidierung werden meist außerhalb der Linienorganisation von Behörden und öffentlichen IT-Dienstleistern durchgeführt. Interne personelle Kapazitäten und deren Know-how in neuen Technologien reichen für die Vielzahl der Projekte aber meist nicht aus, sodass auf externe Dienstleister zurückgegriffen wird. Die Rekrutierung von fachlich versiertem IT-Personal gelingt den Behörden und öffentlichen IT-Dienstleistern hierbei unterschiedlich gut. Im Vorteil sind große Behörden und öffentliche IT-Dienstleister, die einen breiten Bekanntheitsgrad genießen und in den vergangenen Jahren eine hohe Mitarbeiterbindung etablieren konnten.

Das mobile/hybride Arbeiten hat sich auch nach Beendigung der Covid-19-Pandemie weitgehend fortgesetzt. Behörden und öffentliche IT-Dienstleister nutzen dieses Instrument, um den gestiegenen Bedarfen der Mitarbeitenden nach mehr Flexibilität entsprechen zu können. Darüber hinaus gelingt so die überregionale Einbindung von Fachkräften und ein ortsunabhängiger Einsatz begünstigt die Rekrutierung von dringend benötigten Spezialisten.

## Politischer Wille

Seit 2015 ist die IT-Konsolidierung politisch verankert und wird mit zwischenzeitlichen Adjustierungen und Erweiterungen vorangetrieben. Im aktuellen Koalitionsvertrag aus Dezember 2021 hat sich die Politik zur Weiterentwicklung der IT-Konsolidierung bekannt. So sollen im Rahmen der IT-Konsolidierung klare Verantwortlichkeiten geschaffen und die IT-Budgets des Bundes zentral zusammengeführt werden. Für die Weiterentwicklung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) sollen ausreichende Finanzmittel bereitgestellt, die Standardisierung und Vereinheitlichung von IT-Verfahren nach dem Einer-für-alle(EfA)-Prinzip unterstützt und für Kommunen nutzbar gemacht werden. Der Abbau von Digitalisierungshemmnissen, die Nutzung offener Standards, Open Source, die Entwicklung einer Multicloud-Strategie sowie die Priorisierung der Registermodernisierung sind neben den „Digitalen Identitäten“ wesentliche Handlungsstränge der Bundesregierung für den Modernisierungsfahrplan.

Das Bemühen der Politik, diese Themen umzusetzen, ist an vielen Stellen erkennbar. Gleichzeitig zeigen insbesondere die für unsere Studie durchgeführten Gespräche mit Expertinnen und Experten auf, dass eine Steuerung der Digitalstrategie durch die Politik auf Basis von smarten Zielen (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert) nicht immer gegeben ist. Eine zusammenhängende Strategie beinhaltet nicht nur, Leuchtturmprojekte herauszustellen und als Erfolg zu präsentieren, sondern eine Umsetzungsstrategie zu verfolgen, die legislaturperiodenübergreifend auf einen realistischen Zeitraum ausgerichtet ist.

## Fachliche, organisatorische und technische Herausforderungen

Behörden sind ebenso wie die öffentlichen IT-Dienstleister im Rahmen der IT-Konsolidierung mit einer Vielzahl von fachlichen, organisatorischen und technischen Herausforderungen konfrontiert. Auf Basis der politischen Vorgaben sind stabile und sichere IT-Lösungen neu zu entwickeln, zu modernisieren oder zu migrieren. Die Konkretisierung obliegt den Behörden und öffentlichen IT-Dienstleistern selbst. Behörden können die immer umfangreicheren und komplexer werdenden Anforderungen an IT-Lösungen unter Berücksichtigung der IT-Sicherheit nicht immer alleine erfüllen, sodass die Verlagerung zu großen öffentlichen IT-Dienstleistern vorangetrieben wird. Fachliche Herausforderungen der Behörden liegen weiterhin in der medienbruchfreien Digitalisierung von Verwaltungsabläufen, häufig auf Basis von individuellen Prozessen. Am Beispiel der zögerlichen Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes und durch den Ansatz, über das Einer-für-alle(EfA)-Prinzip IT-Verfahren zu konsolidieren, wird deutlich, dass Kooperationen und eine Verständigung auf einheitliche Standards auch über Verwaltungsebenen hinweg notwendig sind. Nur so werden die Herausforderungen der Modernisierung und Erneuerung behördlicher IT zu bewältigen sein. Ein Spannungsfeld zwischen Behörden und öffentlichen IT-Dienstleistern besteht weiterhin darin, dass Kostensenkungen durch eine Auslagerung in der Regel nicht erreicht werden und ein öffentlicher IT-Dienstleister selbst mit standardisierten Serviceleistungen agieren muss, um unter Kostendruck und mit begrenzten personellen Kapazitäten die Aufgaben in gebotener Qualität erfüllen zu können.

## IT-Sicherheit

Eindringlich warnt das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) vor steigenden Risiken für die IT-Sicherheit. Inmitten der zunehmenden politischen und wirtschaftlichen Spannungen sabotieren „Hacktivisten“ Websites missliebiger Einrichtungen mit Denial-of-Service-Angriffen. Kriminelle Organisationen nutzen Schadsoftware, um durch Verschlüsseln und/oder Veröffentlichung interner Daten von den Opfern hohe Geldsummen zu erpressen (Ransomware). Staatliche, halbstaatliche oder geheimdienstliche Organisationseinheiten versuchen, mit hoch entwickelten Methoden in Systeme einzudringen (Advanced Persistent Threat, APT) und werden dabei durch den Trend zum mobilen Arbeiten noch zusätzlich begünstigt, da sich die Angriffsfläche hierdurch bei vielen Institutionen stark vergrößert hat.

Gerade der Staat und seine IT-Infrastruktur sind lohnenswerte Angriffsziele für professionelle Hacker. In elektronischen Posteingängen landen massenhaft Phishing-E-Mails oder E-Mails mit Schadsoftware. Öffentliche Einrichtungen, die nach einem Ransomware-Angriff ihre Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger einschränken müssen, erleiden in der Folge massive Reputationsverluste und beflügeln die Diskussionen, ob man dem Staat seine Daten noch sicher anvertrauen kann. Cybersecurity ist gerade für die öffentliche Hand wegen ihrer Funktionen für die Gesellschaft ein zentrales Handlungsfeld.

# STRUKTUR DER STUDIE

Seit 2015 erstellt msg im Abstand von zwei Jahren die Studie „IT-Konsolidierung in der öffentlichen Verwaltung“. Basis der Studie sind fragebogengestützte Telefoninterviews mit den Beschäftigten von Behörden sowie ergänzende persönliche Gespräche mit Führungskräften von Behörden und öffentlichen IT-Dienstleistern sowie mit Vertreterinnen und Vertretern der politischen Verwaltung auf Bundes-, Landes- und Großstadtebene.

Die jetzt vorliegende fünfte Studie 2023 gibt einen aktuellen Überblick über die Landschaft der öffentlichen IT-Dienstleister in Deutschland, die Fortschritte der IT-Konsolidierungsvorhaben und die Verlagerung von IT-Aufgaben auf öffentliche IT-Dienstleister.

## Änderungen im Jahr 2023

Mit der fortschreitenden IT-Konsolidierung, den damit verbundenen Erfolgen und gleichzeitig neuen technologischen Möglichkeiten ergeben sich auch neue Herausforderungen und Fragestellungen. Wir haben für unsere aktuelle Studie den Fragenkatalog überarbeitet und betrachten neben der Betriebs- und Dienstekonsolidierung die Themen Cloud-Nutzung, Registermodernisierung sowie Resilienz gegenüber Cyberattacken. Zusätzlich schauen wir zum ersten Mal über die Landesgrenzen und betrachten den Stand der IT-Konsolidierung in Österreich.

## Fragestellungen

Folgende Fragestellungen wurden untersucht und bewertet:

- Wie ist die Einschätzung zur Lage der IT in der öffentlichen Verwaltung, was sind die wichtigsten Themen in den nächsten Jahren?
- Wie ist die Personalsituation und welchen Stellenwert hat mobiles Arbeiten?
- Welche Dienstleistungen werden für Behörden bereits jetzt durch öffentliche IT-Dienstleister erbracht oder werden zukünftig an öffentliche IT-Dienstleister ausgelagert?
- Welche Ziele sind mit der Auslagerung an öffentliche IT-Dienstleister verbunden? Inwieweit konnten diese Ziele bei bereits durchgeführten Auslagerungen erreicht werden und wie zufrieden sind Behörden mit der Leistungserbringung durch die öffentlichen IT-Dienstleister?
- Welche Herausforderungen und Hindernisse bestehen aus Sicht der Beteiligten bei der Auslagerung von IT-Leistungen an öffentliche IT-Dienstleister in den kommenden Jahren?
- Werden Fachverfahren oder Querschnittsdienste aus einer Cloud bezogen? Welche Ziele und Nutzungsmöglichkeiten bestehen? Was sind hierbei besondere Hemmnisse?
- Welche Maßnahmen werden im Rahmen der Registermodernisierung geplant oder ergriffen, wie ist der Informationsstand bei den Beteiligten? Wie werden die Erfolgchancen eingeschätzt und was sind kritische Herausforderungen?
- Welche organisatorischen und technischen Maßnahmen wurden bereits umgesetzt, um die Resilienz gegenüber Cyberattacken zu erhöhen? Inwieweit werden diese Maßnahmen durch öffentliche IT-Dienstleister umgesetzt? Werden Fachbehörden noch in der Lage sein, die erforderlichen Aufgaben selbst zu verantworten?

# Struktur der Studie

## Gliederung der Studie

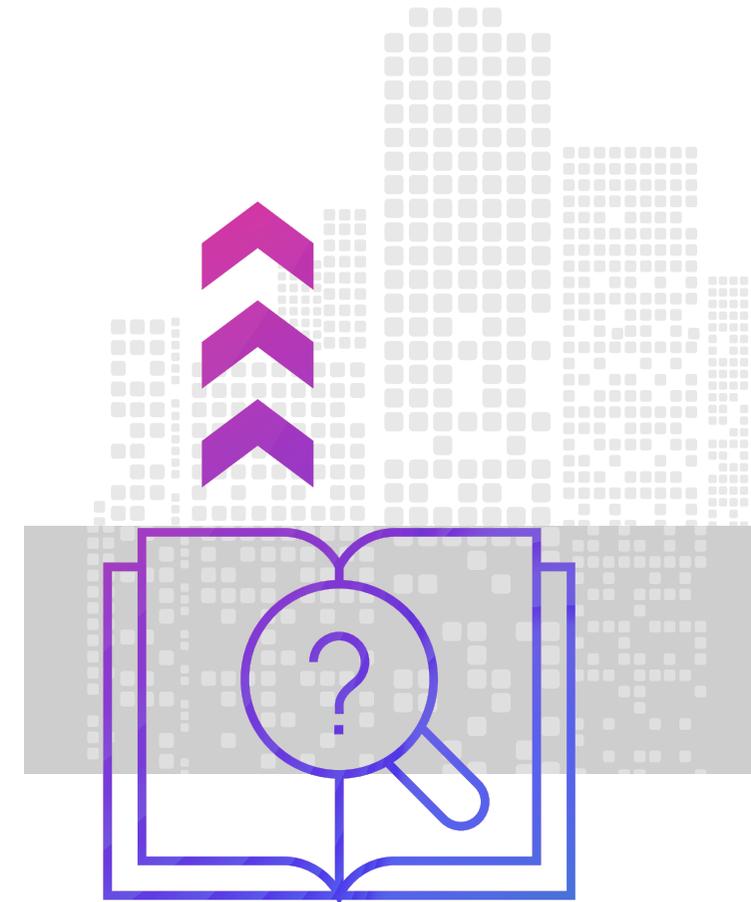
Das Kapitel „Die IT-Konsolidierung in Deutschland“ gibt einen Überblick über den aktuellen Stand der IT-Konsolidierung auf den Verwaltungsebenen Bund, Länder und Kommunen. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der „IT-Konsolidierung Bund“.

Im Kapitel „Fokusthema Cloud-Nutzung in der Öffentlichen Verwaltung“ wird die Cloud-Strategie und ihr Stellenwert im Rahmen der IT-Konsolidierung aufgezeigt.

Die zentralen Ergebnisse der telefonischen Befragung der Behördenbeschäftigten sowie die Erkenntnisse aus den Gesprächen mit Führungskräften von öffentlichen IT-Dienstleistern und Behörden werden im Kapitel „IT-Konsolidierung: ein aktuelles Bild aus Sicht von Behörden und öffentlichen IT-Dienstleistern“ dargestellt.

Im Kapitel „IT-Konsolidierung in Österreich“ beleuchten wir die aktuelle Sachlage sowie die Ziele und Herausforderungen der IT-Konsolidierung in unserem Nachbarland Österreich und vergleichen diese mit dem aktuellen Stand in Deutschland.

Abgeschlossen wird die Studie mit dem Kapitel „Erfolgsfaktoren für die IT-Konsolidierung“.



# DIE IT-KONSOLIDIERUNG IN DEUTSCHLAND

## Entwicklung der IT-Konsolidierung bis 2023

Die IT-Konsolidierung ist auf den Verwaltungsebenen Bund, Länder und Kommunen ein wichtiger Bestandteil der digitalen Transformation von Staat und Gesellschaft. Es sollen IT-Infrastrukturen, Datenbestände und IT-Fachverfahren zusammengeführt und idealerweise standardisiert werden.

Seit 2015 wird die IT-Konsolidierung auf Bundesebene vorangetrieben und findet sich auch im aktuellen Koalitionsvertrag von 2021 wieder. Dabei bilden das Informationstechnikzentrum Bund (ITZBund), die Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV Bund), der IT-Dienstleister des Bundesministerium der Verteidigung (BWI GmbH), die Auslands-IT des Auswärtigen Amtes und die IT der Bundesagentur für Arbeit (BA) mit ihrem gesetzlich festgelegten Leistungsumfang für die unmittelbare Bundesverwaltung einen Verbund, der nach Migration und Roll-out weitestgehend den IT-Betrieb und die Bereitstellung von Basis- und Querschnittsdiensten übernimmt. Eine Übernahme von Aufgaben für andere Verwaltungsebenen ist nicht vorgesehen.

Die gleichermaßen von Ländern und Kommunen betriebene IT-Konsolidierung wird durch die zahlreichen öffentlichen IT-Dienstleister, beispielsweise Dataport, ITDZ Berlin und KDO, unterstützt. Einige öffentliche IT-Dienstleister wie Dataport (2004 als Anstalt öffentlichen Rechts gegründet) wachsen stetig und bieten ihre Services auf Landesebene und für Kommunen an.

Eine zusätzliche Komplexität birgt das föderalistische System in Deutschland. Die konsequente IT-Konsolidierung ist sowohl vertikal (Bund, Länder und Kommunen) als auch horizontal auf Landesebene zu berücksichtigen. Registermodernisierung und das Onlinezugangsgesetz sind nicht auf eine Verwaltungsebene beschränkt, sondern übergreifend bei der Entwicklung von IT-Lösungen zu betrachten. Dies erfordert viel Abstimmungsbedarf, einen Konsens und klare Zuständigkeiten.

## IT-Konsolidierung Bund

„Die IT-Konsolidierung Bund ist ein ressortübergreifendes Megaprojekt mit dem Ziel, die digitalen Verwaltungsleistungen des Bundes zukunftssicher zu gestalten. Dafür sieht die IT-Konsolidierung Bund u. a. eine weitgehende Standardisierung und Automatisierung sowie die Konzentration auf wenige Dienstleistungen vor. Dabei stehen Informationssicherheit, Daten- und Geheimschutz im Fokus.“<sup>1</sup>

Die IT-Konsolidierung Bund basiert auf dem „Grobkonzept zur IT-Konsolidierung Bund 2015“ und wurde zum Jahr 2020 neu ausgerichtet. Das bisherige Gesamtprojekt IT-Konsolidierung Bund (IT-K Bund) wird in zwei separaten Projekten fortgeführt:

- Die IT-Betriebskonsolidierung Bund (BKB) steht in der Verantwortung des Bundesministeriums der Finanzen (BMF).
- Die Dienstekonsolidierung (DKB) bleibt in der Verantwortung des Bundesministeriums des Innern und für Heimat (BMI).

Das ITZBund übernimmt als zentraler IT-Dienstleister die Rolle des alleinigen Generalunternehmers für die Umsetzung der IT-Betriebs- und Dienstekonsolidierung sowie für den nachgelagerten IT-Betrieb.

## IT-Betriebskonsolidierung Bund

Die Betriebskonsolidierung Bund verfolgt das Ziel, serverseitige und konsolidierungsfähige IT-Lösungen der Behörden auf standardisierten, virtuellen Servern auf der IT-Betriebsplattform Bund in den Master-Rechenzentren des ITZBund zusammenzuführen. Es wird dabei das Liefermodell Infrastructure as a Service (IaaS) genutzt. Auf diese Weise wird die technische Grundlage für einen leistungsfähigen, sicheren, stabilen und zukunftsfähigen Betrieb der IT des Bundes geschaffen.

-----  
1) ITZBund: Geschäftsbericht 2022, [www.itzbund.de](http://www.itzbund.de) (abgerufen am 02.10.2023).

# Die IT-Konsolidierung in Deutschland

Im Jahr 2020 wurde die Reihenfolgeplanung zusammen mit den zu konsolidierenden Bundesbehörden ausgearbeitet. In vier Wellen sollen bis zum Jahr 2028 in insgesamt 73 Behördenprojekten alle konsolidierungsfähigen IT-Lösungen auf die IT-Betriebsplattform Bund, eine Private Cloud, die die bestehende Infrastruktur und das Leistungsangebot der Bundescloud ergänzt, konsolidiert werden.

Für die Projektdurchführung wurde eine behördenübergreifende Struktur geschaffen. In jeder zu konsolidierenden Behörde werden im Rahmen der Projekte die technischen und organisatorischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Konsolidierung geschaffen. Jedes Behördenprojekt startet mit einer Initialisierungsphase und einer sich anschließenden Vorbereitungsphase, die nach spätestens zwölf Monaten abgeschlossen wird. In der Vorbereitungsphase werden unter anderem die Behörden-IT, die Projektfähigkeit und die Voraussetzungen für das Vorliegen der Auftraggeberfähigkeit analysiert und geschaffen. Zusätzlich werden technische oder sonstige Abhängigkeiten für die sich anschließende etwa zweijährige Durchführungsphase geklärt. Jedes Behördenprojekt soll spätestens nach 36 Monaten beendet werden. Die ersten beiden Wellen wurden bereits gestartet, eine zweistellige Anzahl an Projekten hat die Initialisierungsphase mittlerweile abgeschlossen.

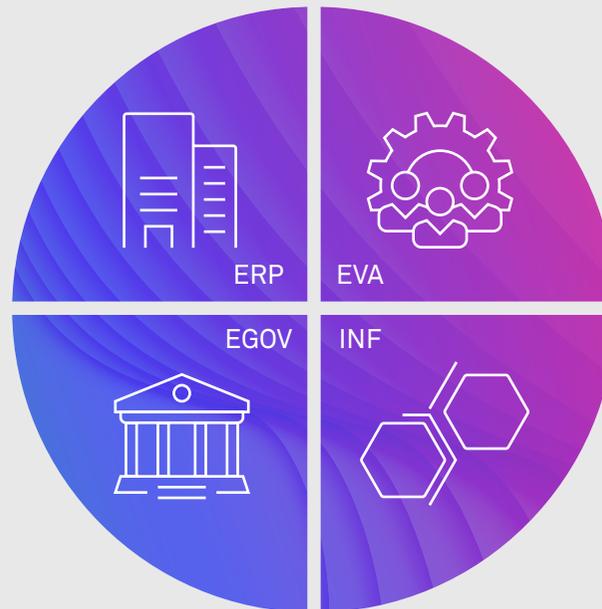
## **Dienstekonsolidierung Bund**

Im Handlungsstrang „Dienstekonsolidierung Bund (DKB)“ sollen für gleichartige Anwendungsfälle einheitliche und sichere IT-Lösungen geschaffen werden. Diese ermöglichen eine Verbesserung der Flexibilität, Leistungsfähigkeit sowie des Datenschutzes in der IT des Bundes. Ziel der DKB ist es, „bis 2025 maximal zwei IT-Lösungen je Funktionalität für die unmittelbare Bundesverwaltung bereitzustellen.“<sup>2</sup> Zur Implementierung der erforderlichen IT-Lösungen für den Bund werden mehr als 40 IT-Maßnahmen durchgeführt, die als Programm im Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) zentral gesteuert und finanziert werden. Die Maßnahmen dienen der Ertüchtigung, Beschaffung, Entwicklung beziehungsweise Evaluierung von Diensten und sind in vier Domänen gebündelt worden, die in folgender Abbildung visualisiert werden.

-----  
2) ITZBund: Geschäftsbericht 2022, [www.itzbund.de](http://www.itzbund.de) (abgerufen am 02.10.2023).

## Domäne Enterprise Resource Planing

ERP-Dienste befassen sich mit den in der Bundesverwaltung vorhandenen Ressourcen. Dazu gehören: Personal, Haushaltsmittel oder Sachmittel.



## Domäne Elektronische Verwaltungsarbeit

EVA-Dienste optimieren die Dokumentation von Verwaltungshandeln und Abläufen der Verwaltungszusammenarbeit. Sie bilden die internen Schnittstellen der Verwaltungsarbeit.

## Domäne E-Government

EGOV-Dienste befassen sich mit der Bereitstellung von Inhalten und Transaktionsabwicklung mit Bürgern, Unternehmen, den Ländern und Kommunen.

## Domäne Infrastruktur

Infrastrukturdienste befassen sich mit der Bereitstellung der technischen Basis für die Entwicklung und den Betrieb der restlichen Querschnittsdienste.

Quelle: CIO des Bundes: IT-Maßnahmen, [www.cio.bund.de](http://www.cio.bund.de) (abgerufen am 02.10.2023).

Zehn Maßnahmen, beispielsweise die E-Rechnung, konnten beendet und in den Wirkbetrieb übergeben werden. Die am weitesten verbreiteten Anwendungen sind die E-Akte, E-Payment, E-Personalverwaltung, E-Rechnung sowie das Formularmanagement. Der Roll-out des Bundesclients wird in den kommenden Jahren einen hohen Stellenwert einnehmen. Aktuell werden 35–40 % der Bundesverwaltung durch das ITZBund versorgt, 100.000 von 300.000 Arbeitsplätzen (1/3) werden vom ITZBund betreut.

Es ist aber aktuell ersichtlich, dass angesichts der angespannten Haushalts-situation die Bereitstellung von finanziellen Mitteln unsicherer wird und damit ein Abschluss bis Ende 2025 gefährdet scheint.<sup>3</sup>

## IT-Konsolidierung in den Ländern & Kommunen

Die öffentlichen IT-Dienstleister auf Landes- beziehungsweise kommunaler Verwaltungsebene liegen üblicherweise in der Trägerschaft von Bundesländern, Verbänden, Städten beziehungsweise Kommunen und übernehmen vielfältige Aufgaben, unter anderem:

- Bereitstellung und Betrieb zentraler Informationstechnik- und Kommunikationsstrukturen sowie der benötigten Fachverfahren
- Sicherstellung der IT-Sicherheit für die betriebenen Infrastrukturen und Anwendungen
- Planung und Betrieb der Landesdatennetze
- Betreuung der Arbeitsplatzinfrastrukturen
- Entwicklung von Software
- IT-Beschaffung
- IT-Beratung für den operativen Bereich

Ein Austausch sowie die überregionale oder länderübergreifende Zusammenarbeit finden häufig über Verbände statt, in denen die öffentlichen IT-Dienstleister organisiert sind, beispielsweise Vitako – Bundes-Arbeitsgemeinschaft der Kommunalen IT-Dienstleister oder im KDN – Dachverband kommunaler IT-Dienstleister in Nordrhein-Westfalen. Die öffentlichen IT-Dienstleister unterscheiden sich in ihrer Größe – korrelierend mit der Anzahl und Größe ihrer Kunden. Dataport als Mehrländeranstalt erbringt seine Leistungen für Landesverwaltungen und zunehmend mehr kommunale Kunden mit etwa 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

3) CIO des Bundes: Die Dienstekonsolidierung auf einen Blick, [www.cio.bund.de](http://www.cio.bund.de) (abgerufen am 02.10.2023).

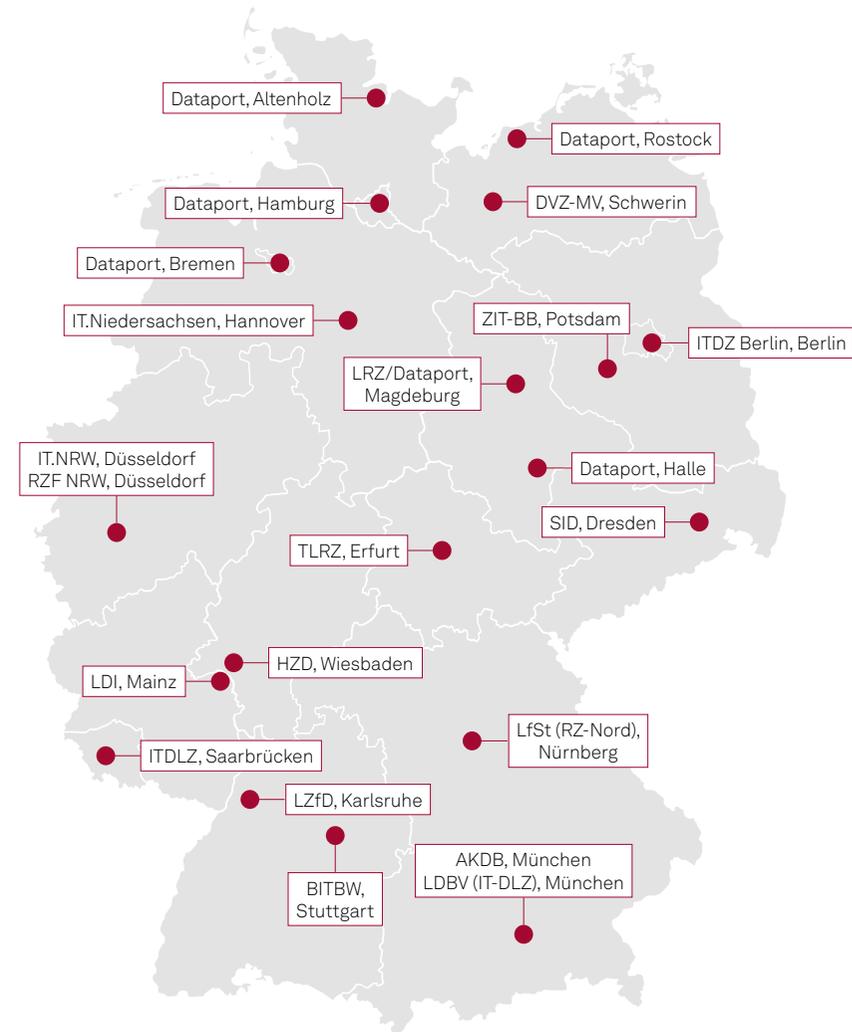
Die Aufgabenzuweisung und die Zuständigkeiten auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene variieren dabei stark zwischen den öffentlichen IT-Dienstleistern. Zudem haben aktuelle Themenstellungen wie die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) oder die Registermodernisierung für Länder und Kommunen naturgemäß einen höheren Stellenwert, da die überwiegende Anzahl an Services und Registern auf Landes- oder kommunaler Ebene angesiedelt ist.

Große Anstrengungen werden hinsichtlich der Sicherstellung der IT-Sicherheit für die betriebenen Infrastrukturen unternommen. Angesichts der zunehmenden Anzahl von Cyberattacken steigen die diesbezüglichen finanziellen und personellen Ressourcen überproportional an und verstärken den Konsolidierungsprozess. Kleinere kommunale Betreiber geben ihre IT zunehmend in die Hände größerer öffentlicher IT-Dienstleister.



*Viele kommunale IT-Dienstleister werden sich verändern/konsolidieren. Sie sind den Herausforderungen nicht gewachsen.*

Dr. Johann Bizer, Vorstandsvorsitzender Dataport



IT-Dienstleistungszentren auf Landesebene

# FOKUSTHEMA: CLOUD-NUTZUNG IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

## Überblick

Eine leistungsfähige IT bildet die Grundlage für eine moderne öffentliche Verwaltung, da der Erfolg der Umsetzung politischer Entscheidungen in immer stärkerem Maße von der Digitalisierung der nachgelagerten Verwaltungsabläufe abhängt. In absehbarer Zeit werden die bisherigen Architekturen und Betriebsumgebungen nicht mehr den Anforderungen an die Vernetzung zwischen Fachverfahren, die Geschwindigkeit der Umsetzung und die Wirtschaftlichkeit des Betriebs entsprechen. Zudem werden viele in der Verwaltung verwendeten kommerziellen Systeme mittlerweile nur noch cloudbasiert angeboten.

Damit sich die IT-Systeme der öffentlichen Verwaltung nicht noch weiter von den aktuellen technischen Entwicklungen entfernen und dadurch weitere technische Schulden aufgebaut werden, muss die öffentliche Verwaltung die Nutzung von Cloud-Dienstleistungen dringend vorantreiben.

Cloud-Dienstleistungen sind durch ihre hohe Skalierbarkeit und die Hochverfügbarkeit schnell und flexibel einzusetzen und bringen ein hohes Maß an Informationssicherheit mit sich. Die nutzungsbasierte Abrechnung und Self-Service-Möglichkeiten für Kunden tragen zur Wirtschaftlichkeit und Nutzerorientierung des Cloud-Einsatzes im Vergleich zum Betrieb im Rechenzentrum bei. Durch die Wiederverwendbarkeit und die Nutzung moderner klimaneutraler Rechenzentren kann zudem dem Umweltschutz entsprochen werden. Somit ist der Einsatz von Cloud-Lösungen ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Digitalisierung und Modernisierung der öffentlichen Verwaltung und wurde von der Bundesregierung in ihrem aktuellen Koalitionsvertrag explizit mit dem Aufbau einer Multicloud-Strategie berücksichtigt.

Besonders die Vorteile Verfügbarkeit und Skalierbarkeit erhöhen beim Einsatz von Cloud-Technologien stark die Effizienz der Betriebs- und Dienstleistungskonsolidierung.

## Cloud-Modelle und Services

Für den Cloud-Betrieb bieten sich unterschiedliche Modelle an – von Private Cloud über Hybrid Cloud bis Multicloud:<sup>4</sup>

- In einer Private Cloud wird die Cloud-Infrastruktur nur für eine Institution betrieben und kann auf lokale IT-Infrastrukturen aufsetzen oder auch off-premise betrieben werden.
- Von einer Public Cloud wird gesprochen, wenn die Services von der Allgemeinheit oder einer großen Gruppe genutzt werden können und sie von einem Anbieter zur Verfügung gestellt werden.
- Werden externe Cloud-Ressourcen einer Public Cloud mit internen Cloud-Infrastrukturen mindestens einer Private Cloud kombiniert, wird dies Hybrid Cloud genannt. Dadurch können zum Beispiel Abbildungen unkritischer Anwendungen in der Public Cloud betrieben werden, während die sensiblen Daten in der Private Cloud oder dem privaten Rechenzentrum verbleiben.
- In einer Multicloud werden im Gegensatz zur Hybrid Variante die Clouds nicht miteinander zu einer IT-Infrastruktur verbunden. Somit bestehen Multiclouds aus mehr als einer Public oder Private Cloud von verschiedenen Anbietern und können die Vorteile verschiedener Anbieter nutzen. Auch ein hoher Anspruch an Datensicherheit kann den Betrieb einer Multicloud begünstigen.

4) BSI: Cloud Computing Grundlagen, [www.bsi.bund.de](http://www.bsi.bund.de) (abgerufen am 02.10.2023).

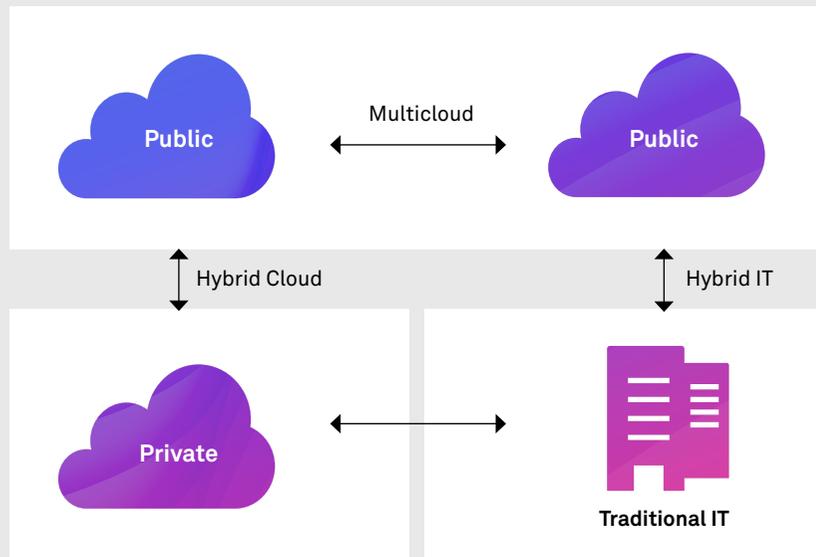


Abbildung Cloud-Modelle<sup>5</sup>

Innerhalb des ausgewählten Cloud-Modells können drei verschiedene Kategorien von Services angeboten werden:<sup>6</sup>

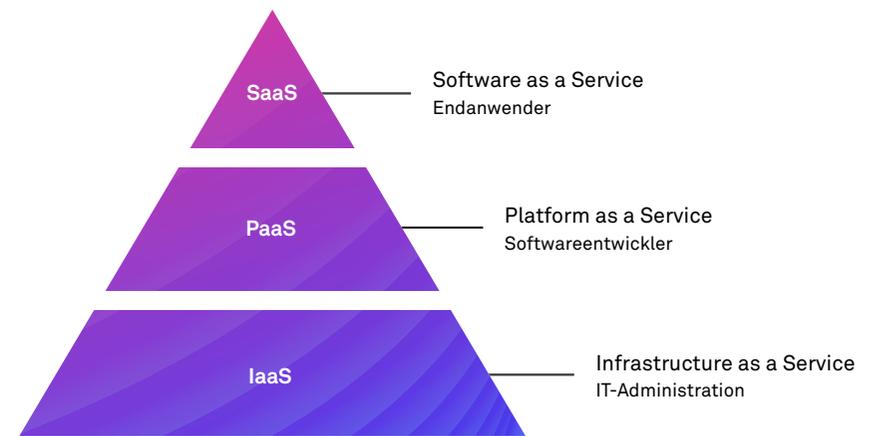


Abbildung Servicekategorien

Infrastructure as a Service (IaaS) bietet IT-Ressourcen wie Rechenleistung, Datenspeicher oder Netze als Dienst an. Ein Cloud-Kunde kauft diese virtualisierten und in hohem Maße standardisierten Services und baut darauf eigene Services zum internen oder externen Gebrauch auf. So kann er beispielsweise Rechenleistung, Arbeitsspeicher und Datenspeicher anmieten und darauf ein Betriebssystem mit Anwendungen seiner Wahl laufen lassen.

5) Xenonstack: Multi vs Hybrid vs Hybrid Multi-Cloud vs. Private, [www.xenonstack.com](http://www.xenonstack.com) (abgerufen am 02.10.2023).

6) BSI: Cloud Computing Grundlagen, [www.bsi.bund.de](http://www.bsi.bund.de) (abgerufen am 02.10.2023).

# Fokusthema: Cloud-Nutzung in der öffentlichen Verwaltung

Platform as a Service (PaaS) stellt eine komplette Infrastruktur bereit und bietet dem Kunden darauf standardisierte Schnittstellen und Services wie Skalierbarkeit, Mandantenfähigkeit und mehr an. Der Kunde hat keinen Zugriff auf die darunterliegenden Schichten (Betriebssystem, Hardware), kann aber auf der Plattform eigene Anwendungen laufen lassen, für deren Entwicklung der Cloud-Service-Provider in der Regel eigene Werkzeuge anbietet.

Software as a Service (SaaS) ist ein Softwarebereitstellungsmodell, bei dem Software über das Internet als Service angeboten wird, und somit der Kauf, die Installation und Wartung sowie die Lizenzverwaltung und Aktualisierung von Hard- und Software entfallen. Ein weiteres Merkmal ist die Multi-Tenant-Architektur, in der sich die Kunden die Anwendung und die Datenbank teilen. Das ist eine kosteneffiziente Möglichkeit, mit geringen Wartungskosten und einer größeren Rechenkapazität zu arbeiten.

## Cloud-Nutzung und IT-Konsolidierung

In der Privatwirtschaft ist der Einsatz von Cloud-Computing bereits fester Bestandteil. Die jährlich erscheinende Studie Cloud Monitor<sup>7</sup> zeigte im Jahr 2022, dass bereits 84 % der befragten Unternehmen mit mindestens 20 Beschäftigten auf Cloud-Computing setzten. Weitere 13 % planten oder diskutierten den Einsatz von Cloud-Computing.

In der öffentlichen Verwaltung nutzen derzeit nach den Ergebnissen aus unserer aktuellen Studie durchschnittlich 45 % aller befragten Behörden aus Bund, Ländern und Großstädten bereits IT-Services aus einer Cloud-Umgebung. Dies lässt sich anhand der für diese Studie durchgeführten Expertengespräche nicht bestätigen und wird bei der Auswertung der Studienergebnisse vertieft.

17 % der Behörden aus Bund, Ländern und Großstädten planen die Nutzung von Diensten aus der Cloud. Genau ein Drittel aller Befragten hat bislang keine solche IT-Services genutzt und beabsichtigt es auch nicht. Diese Zahlen weisen auf einen deutlichen Nachholbedarf der öffentlichen Verwaltung gegenüber der Privatwirtschaft im Cloud-Computing hin. Im Rahmen der IT-Konsolidierung haben die Bundesbehörden die Möglichkeit, die IT-Betriebsplattform Bund für ihre Services zu nutzen, um den Cloudansatz in der öffentlichen Verwaltung zu etablieren.

Sowohl Bund, Länder als auch Großstädte setzen laut unserer Expertengespräche bei der IT-Konsolidierung auf Standardisierung, den Plattform-Gedanken, den Einsatz von Open Source sowie einheitlich angebotene Sicherheitsarchitekturen. Das Vorhaben der IT-Konsolidierung ist auf Bundesebene organisatorisch in die drei Handlungsstränge IT-Beschaffungsbündelung, Betriebskonsolidierung und Dienstekonsolidierung aufgeteilt, wobei die IT-Beschaffungsbündelung bereits erfolgreich umgesetzt wurde. Für die Handlungsstränge Betriebs- und Dienstekonsolidierung wird dabei wie folgt auf die Cloud gesetzt:<sup>8</sup>

7) Cloud Monitor 2022, Studie von Bitkom Research im Auftrag von KPMG.

8) BMI: IT-Konsolidierung Bund, [www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de) (abgerufen am 02.10.2023).

## Betriebskonsolidierung Bund (BKB):

Ziel der BKB ist die Zusammenführung von serverseitigen IT-Lösungen der Behörden der unmittelbaren Bundesverwaltung auf standardisierten Servern des Informationstechnikzentrums Bund (ITZBund) im Servicemodell Infrastructure as a Service. Um dieses Ziel zu erreichen, konzipiert das Projekt gemeinsam mit dem ITZBund eine standardisierte IT-Betriebsplattform und setzt diese um. Auf dieser neuen Betriebsplattform werden die IT-Lösungen der Behörden zusammengeführt. Diese IT-Betriebsplattform Bund (BPB) folgt dem Cloud-Ansatz und erweitert somit die bestehende Infrastruktur und damit auch das Leistungsangebot der Bundescloud. Erstes Produkt der BPB ist der Bundescloud-Server, über den flexible, skalierbare und sichere Serverkapazitäten bereitgestellt werden können. Die Betriebsplattform Bund ist nach ISO 27001 zertifiziert und auch für die Verarbeitung von Verschlusssachen für den Dienstgebrauch (VS-NfD) freigegeben.<sup>9</sup>

## Dienstekonsolidierung Bund:

Das Programm „Dienstekonsolidierung Bund“ vereinheitlicht und standardisiert die Softwareanwendungen durch Bereitstellung zentraler Lösungen. Ziel ist es dabei, IT-Lösungen für die unmittelbare Bundesverwaltung bereitzustellen, zum Beispiel die E-Akte Bund als Basisdienst, der über die Bundescloud als Software as a Service bereitgestellt und in Test-, Schulungs-, Integrations- und Produktionsumgebung betrieben wird.<sup>10</sup>

Der Angebotsumfang der Bundescloud steht allen angeschlossenen Behörden zur Verfügung und umfasst die drei Cloud-Servicemodelle Infrastructure as a Service, Platform as a Service sowie Software as a Service. Jeder Service, der in der Bundescloud verfügbar ist, ist voll automatisiert.

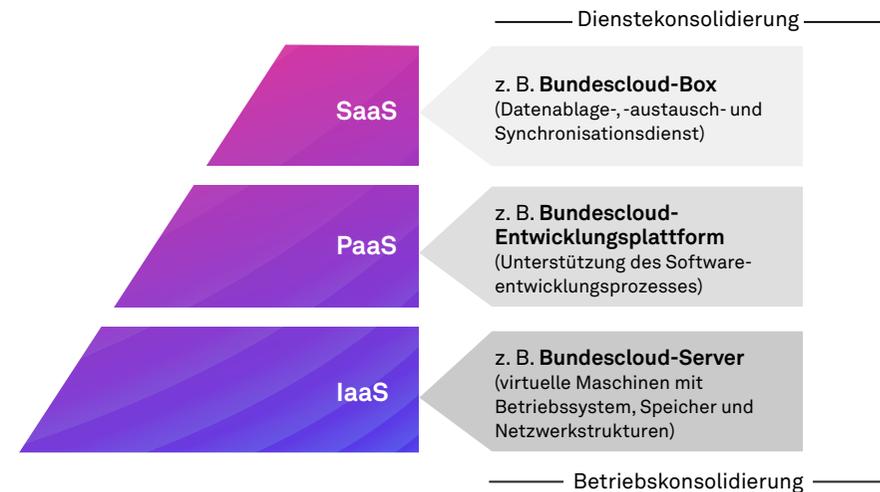


Abbildung Bundescloud-Services<sup>11</sup>

9) ITZBund: IT-Betriebsplattform Bund, [www.itzbund.de](http://www.itzbund.de) (abgerufen am 02.10.2023).

10) ITZBund: E-Akte Bund, [www.itzbund.de](http://www.itzbund.de) (abgerufen am 02.10.2023).

11) CIO des Bundes: Bundescloud, [www.cio.bund.de](http://www.cio.bund.de) (abgerufen am 02.10.2023).

Über alle Verwaltungsebenen hinweg ist ein deutlicher Trend zur Nutzung von Basis-Dienstleistungen aus der Cloud erkennbar. In der Bundesverwaltung wird entsprechend der Rückmeldungen im Rahmen dieser Studie mit 47 % fast die Hälfte aller bereitgestellter Cloud-Kapazitäten von einem öffentlichen IT-Dienstleister bereitgestellt.

### Multicloud und Ausblick

Um die Vorteile des Cloud-Computings zukünftig noch breiter nutzen zu können, wurde im aktuellen Koalitionsvertrag der Aufbau einer Multicloud-Strategie vereinbart. Somit erweitert sich das Angebot an Services. IT-Dienstleister können für den Bedarf ihrer Kunden das passende Angebot von verschiedenen Cloud-Anbietern zusammenstellen. Um diese Multicloud-Offerte anbieten und verwalten zu können, bereiten sich öffentliche IT-Dienstleister auf Landes- und Bundesebene schon auf ihre Rolle als Cloud-Broker vor. Ist bislang der IT-Betrieb das Kerngeschäft der öffentlichen IT-Dienstleister, wird zukünftig die Beratung der Kunden zu nicht technischen Anforderungen stärker im Vordergrund stehen. Die IT-Konsolidierung hat technische und organisatorische Möglichkeiten und Plattformen geschaffen, Dienstleistungen zu zentralisieren und in die Cloud zu bringen. Die Multicloud-Strategie fordert jetzt die zusätzliche Neugestaltung des Geschäftsmodells der öffentlichen IT-Dienstleister.

Aus den Expertengesprächen wurde deutlich, dass bereits explizit Multicloud-Strategien verfolgt werden, wie in Bayern durch das bayrische Landesamt für Digitalisierung, Breitband und Vermessung. Auf Bundesebene wird diese Strategie vom ITZBund erwartet, sodass dann eine Auswahl geeigneter Dienste der Bundesverwaltung zur Verfügung gestellt werden wird. Auf Ebene der Großstädte sind die primären Ziele der Nutzung von Cloud-Diensten Auslagerung und Sicherheit, wobei diese noch nicht erreicht sind, da die Umsetzung in der jeweiligen IT mit eigenen Ressourcen noch anhält.



*Der Einsatz von Cloud-Technologien eröffnet für die IT der Landesverwaltung neue Handlungsspielräume. Diese sind beispielsweise Vereinfachungen der Leistungsbereitstellung, eine stärkere Standardisierung, die Nutzung vorgefertigter Services und die Reduzierung der Betriebskosten. Einer sicheren und datenschutzkonformen Nutzung dieser Cloud-Technologien in der Landesverwaltung kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.*

Stefan Krebs, CIO und CDO Baden-Württemberg

# IT-KONSOLIDIERUNG: EIN AKTUELLES BILD AUS SICHT VON BEHÖRDEN UND ÖFFENTLICHEN IT-DIENSTLEISTERN

## Einführung

Wie in den vergangenen Studien hat msg auch in diesem Jahr eine umfassende telefonische Befragung in Bundes- und Landesbehörden sowie Behörden ausgewählter Großstädte durchgeführt. Die Themen dieser Befragung gliedern sich in Fragen zu Personalsituation und dem mobilen Arbeiten, Fragen bezüglich des Umsetzungsstandes, der Zielverfolgung und Herausforderungen in den Bereichen Betriebs- und Dienstkonsolidierung sowie Fragen zu den diesjährigen Fokusthemen Cloud, Registermodernisierung und IT-Sicherheit. Die Fragen wurden durch Leitende der Behörde sowie Leitende der jeweiligen IT- oder Fachbereiche beantwortet. Im Rahmen der darauffolgenden Interviews mit Expertinnen und Experten von Fachbehörden sowie öffentlichen IT-Dienstleistern unterschiedlicher Verwaltungsebenen wurden die Ergebnisse der Befragung diskutiert. Die Ergebnisse aus Umfrage und umfangreichen Expertengesprächen werden in den folgenden Kapiteln vorgestellt.

## Ergebnisse

### Personalsituation

#### Personalgewinnung

In den befragten Behörden scheint es zunehmend schwerer zu fallen, qualifiziertes IT-Personal zu gewinnen. Auf allen Verwaltungsebenen schätzen die Befragten die Aussichten zur Gewinnung von ausgebildetem IT-Personal im Vergleich zu 2021 überwiegend als schlechter ein (Großstadt: 48 %, Land: 64 % und Bund: 56 %). Die Aussichten zur Gewinnung von Quereinsteigern für IT-Aufgaben werden hingegen über alle Verwaltungsebenen hinweg tendenziell als unverändert im Vergleich zu 2021 bewertet. Es fällt auf, dass Landesbehörden die Situation bei IT-Fachkräften und IT-Quereinsteigern tendenziell schlechter bewerten als Behörden des Bundes und der Großstädte.

Die befragten Expertinnen und Experten nennen als Hemmnisse die starren Tarifregeln des öffentlichen Dienstes, bei denen nicht die Eignung für die Tätigkeit, sondern formale Kriterien wie die Bindung an einschlägige Abschlüsse von Studiengängen im Vordergrund stehen. Dies hemmt die Einstellung von geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern und die Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten. Immerhin bietet der Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst (TVöD) im Gegensatz zum Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) Sonderregelungen für IT-Kräfte.

# Ergebnisse der Befragung

Gleichzeitig erhöhen sich die Anforderungen auf beiden Seiten. Während Behörden Schritt halten müssen mit der Entwicklung der Technik bei Themen wie KI und Cloud und auch aufgefordert sind, den Servicegedanken zu stärken, erwarten neue Beschäftigte neben angemessener Bezahlung und Entwicklungsmöglichkeiten zunehmend moderne Räumlichkeiten und Technik, neue Formen der Zusammenarbeit (New Work) und Freiräume. Behörden sehen sich zudem nicht nur der Konkurrenz zur Privatwirtschaft, sondern auch der zu anderen Behörden, zum Beispiel öffentlichen IT-Dienstleistern, ausgesetzt, die den Beschäftigten oft modernere Inhalte, ein besseres Arbeitsumfeld und bessere Entwicklungsmöglichkeiten bieten können. Dies wird zum Beispiel sichtbar, wenn Bewerbende sich zunehmend parallel bewerben und dann verhandeln.

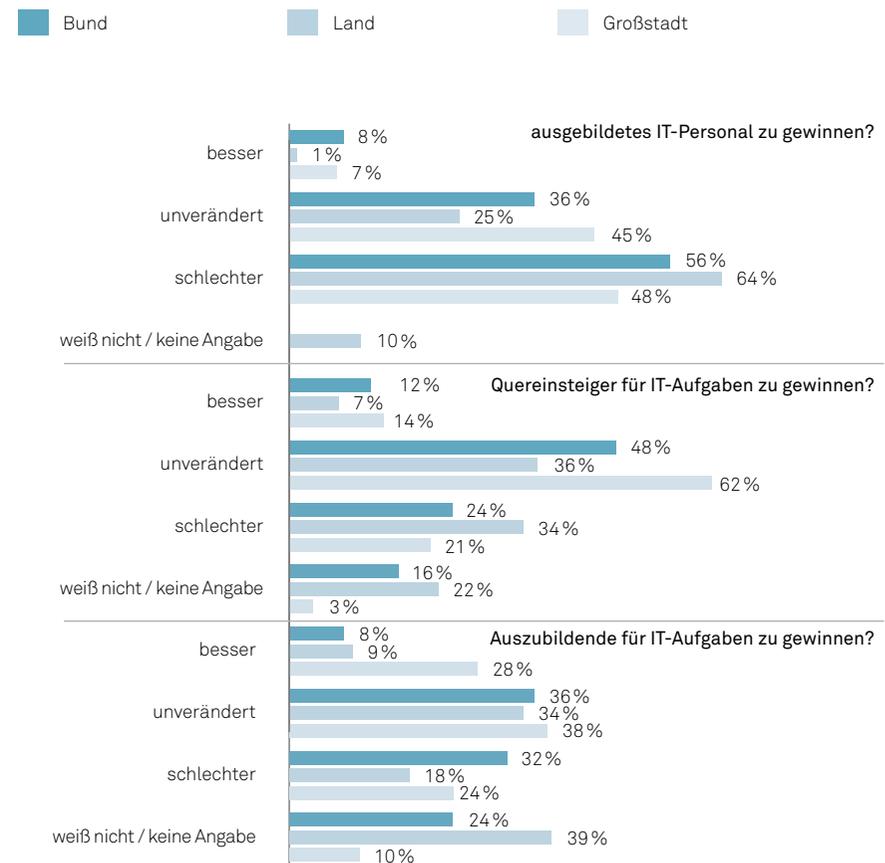
Für die Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich die Dezentralisierung der Standorte insbesondere mit der Nutzung der besseren Möglichkeiten im Norden und im Osten Deutschlands, Marketingmaßnahmen wie die Platzierung des Public Value und intern eine gelebte Unternehmenskultur als erfolgreich erwiesen. Vorgeschlagen wird ferner der Ausbau von Ausbildungsangeboten im eigenen Hause und eine Verbesserung der Einstiegsmöglichkeiten für Quereinsteiger. Sehr erfolgreich waren im Zuge der Coronamaßnahmen eingeführte Flexibilisierungen bis hin zur Freigabe von Arbeitszeit und Arbeitsort, bei der die Entscheidung den Teams überlassen wird.



*Unser Ziel ist es, auch in Zukunft eine moderne und leistungsfähige Verwaltung zu haben. Wir brauchen digitale Lösungen. Nur so können wir die vielen Aufgaben, die an die Verwaltung gestellt werden, erledigen. Künstliche Intelligenz wird es allein aber nicht richten. Wir brauchen auch weiterhin engagiertes und qualifiziertes Personal.*

Prof. Thomas Popp, Staatssekretär für Digitale Verwaltung und Verwaltungsmodernisierung in Sachsen

Bitte bewerten Sie anhand der Antwortmöglichkeiten „besser“, „unverändert“, „schlechter“:  
Wie sind im Vergleich zu 2021 die derzeitigen Aussichten Ihrer Behörde, ... (2023)



Anteile in Prozent der befragten Institutionen, n = 150 (2023)

### **Mobiles Arbeiten**

Die Erwartungshaltung der Mitarbeitenden an die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens und der damit verbundenen Verbesserung der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben stieg laut den befragten Expertinnen und Experten bereits vor der Coronapandemie stark an. Entsprechende Dienstvereinbarungen sowie der Ausbau der technisch notwendigen Infrastruktur wurden spätestens mit Eintritt der Coronamaßnahmen verabschiedet und umgesetzt. Inzwischen sind technische Voraussetzungen vielfach vorhanden, wenn auch im Einzelfall noch Verbesserungen wie der weitere Ausbau der Netze nötig sind. Das mobile Arbeiten stellt höhere Anforderungen an das Team und an die Führungskräfte. Arbeitsabläufe und Arbeitsumgebungen ändern sich, wenn zum Beispiel mit zunehmendem mobilem Anteil nicht mehr individuelle Arbeitsplätze für alle Beschäftigten vorgehalten werden. Auch das Onboarding neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Homeoffice heraus stellt Führungskräfte vor eine Herausforderung. So initiieren Behörden New-Work-Projekte wie Ausbildungen der Führungskräfte in mobilem Führen und jährliche Supervisionen, um diesen Veränderungen Rechnung zu tragen und die Chancen zu nutzen. Zusätzlich werden mehr gemeinsame Events geplant, um den persönlichen Austausch weiterhin zu fördern.

Die Einschätzungen der befragten Expertinnen und Experten bezüglich des möglichen Umfangs von mobiler Arbeit in ihren Behörden sind sehr homogen. Die meisten befragten Behörden bieten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, drei bis vier Tage wöchentlich mobil zu arbeiten. Die Entscheidung über den Umfang überlassen die öffentlichen IT-Dienstleister vielfach den Personalverantwortlichen oder den Organisationseinheiten selbst, wobei die Vereinbarkeit der jeweiligen Aufgabenfelder berücksichtigt wird.

## Betriebskonsolidierung

### Inhalte der Betriebskonsolidierung

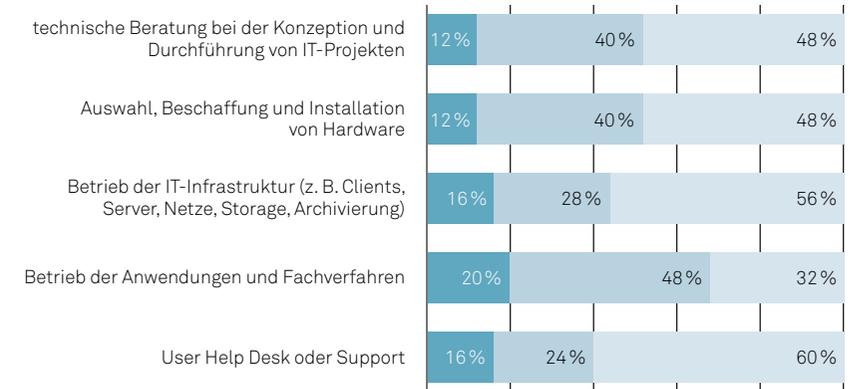
Die Auslagerung des Betriebs von Anwendungen und Fachverfahren an einen öffentlichen IT-Dienstleister ist über alle Verwaltungsebenen hinweg am weitesten fortgeschritten. Die Großstädte sind hierbei mit einer anteiligen oder vollständigen Auslagerung von 83 % führend, gefolgt von den Landesbehörden mit 72 % und den Bundesbehörden mit 68 %. Der Betrieb von IT-Infrastruktur ist bei den Großstädten und den Landesbehörden ebenfalls mit einer teilweisen oder vollständigen Auslagerung von 65 % beziehungsweise 66 % weit verbreitet. Hier fallen die befragten Bundesbehörden mit lediglich 44 % deutlich zurück. Der Betrieb von Anwendungen und Fachverfahren kann durch das Fortbestehen dezentraler IT-Infrastrukturkomponenten und die gleichzeitige Nutzung behörden- und dienststellenübergreifender Fachverfahren erklärt werden. Der User Helpdesk/Support wird übergreifend am wenigsten ausgelagert. Bemerkenswert ist hierbei, dass die Großstädte trotz der hohen Auslagerung von Anwendungen und Fachverfahren den Support lediglich zu 17 % vollständig und zu 17 % teilweise verlagert haben. Betrachtet man die Gesamtheit der von öffentlichen IT-Dienstleistern in Anspruch genommenen betrieblichen Leistungen, liegen die Bundesbehörden hinter den anderen Verwaltungsebenen.

Im Rahmen der Experteninterviews wurden vielfältige Entscheidungskriterien für die Auslagerung von betrieblichen IT-Dienstleistungen genannt. Maßgeblich für die Entscheidung für deren Auslagerung sind die in Bund und Ländern geltenden gesetzlichen Vorgaben. Jedoch spielen auch Kriterien wie die eigenen Personalkapazitäten im IT-Betrieb, das Vertrauen in das fachliche Know-how sowie die Kapazitäten des IT-Dienstleisters eine wichtige Rolle bei der Entscheidung. Grundsätzlich lagern Bedarfsträger den Betrieb von Fachanwendungen immer dann aus, wenn für sie die Zweifel an der IT-Sicherheit, der Performance und den Reaktionszeiten des IT-Betriebs ausgeräumt sind.

Welche der folgenden IT-Leistungen wurden von Ihrer Behörde bereits zu einem öffentlichen IT-Dienstleister verlagert?

■ vollständig   
 ■ anteilig   
 ■ nicht zu einem öffentlichen Dienstleister verlagert   
  weiß nicht / keine Angabe

### Bund

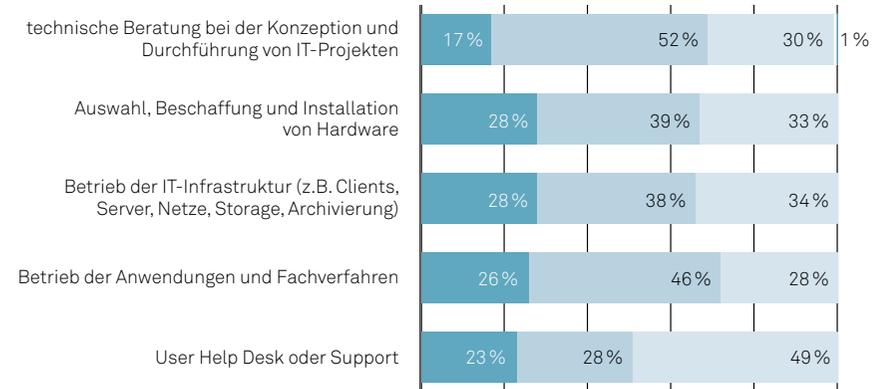


Anteile in Prozent der befragten Institutionen des Bundes, n = 25 (2023)

Welche der folgenden IT-Leistungen wurden von Ihrer Behörde bereits zu einem öffentlichen IT-Dienstleister verlagert?

■ vollständig   
 ■ anteilig   
 ■ nicht zu einem öffentlichen Dienstleister verlagert   
  weiß nicht / keine Angabe

## Land

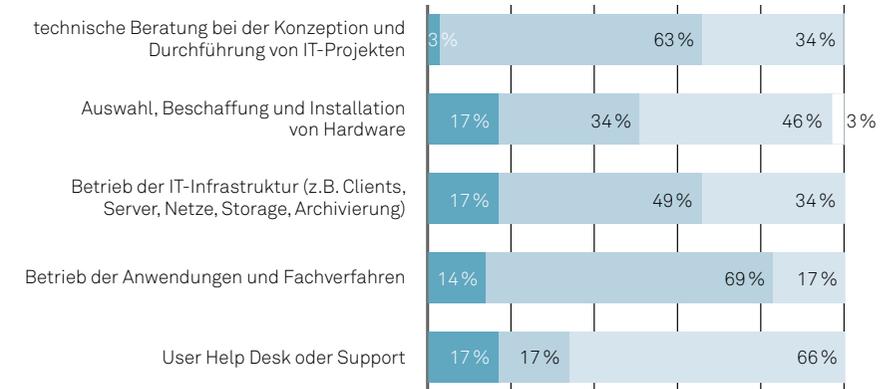


Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Länder, n = 96 (2023)

Welche der folgenden IT-Leistungen wurden von Ihrer Behörde bereits zu einem öffentlichen IT-Dienstleister verlagert?

■ vollständig   
 ■ anteilig   
 ■ nicht zu einem öffentlichen Dienstleister verlagert   
  weiß nicht / keine Angabe

## Großstadt



Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Großstädte, n = 29 (2023)

## Ergebnisse der Befragung

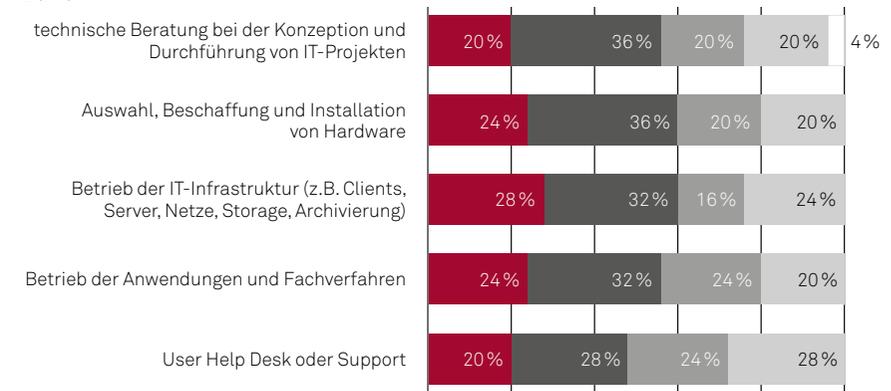
Die Konsolidierung des IT-Betriebs ist auch in den kommenden Jahren ein Thema mit hoher Relevanz. Die Mehrheit der Institutionen von Bund und Ländern planen, in den nächsten zwei Jahren weitere IT-Betriebsleistungen zu einem öffentlichen IT-Dienstleister zu verlagern. Der Fokus der Planungen bei den befragten Bundesbehörden liegt auf der Auslagerung der IT-Infrastruktur, wobei 60 % eine Auslagerung in kommenden zwei Jahren sicher planen oder in Erwägung ziehen. Bei den Landesbehörden steht neben der Auslagerung der IT-Infrastruktur weiterhin die Auslagerung des Betriebs der Fachanwendungen mit 68 % (sicher oder eher ja) im Vordergrund der Planungen. Die befragten Verwaltungen der Großstädte sehen den Schwerpunkt mit 66 % in der Auslagerung des Betriebs von Anwendungen und Fachverfahren.

Am geringsten ist auf allen Verwaltungsebenen die Absicht, in den nächsten zwei Jahren den User-Help-Desk/Support auszulagern. Hier geben 76 % der Großstadtbehörden, 51 % der Landesbehörden und 52 % der befragten Behörden des Bundes an, in den kommenden zwei Jahren eher oder sicher keine Auslagerung an einen öffentlichen IT-Dienstleister zu planen. Eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis ist, dass die befragten Behörden in einer Situation, in der IT-Services ausgelagert sind, weiterhin eine einheitliche Betreuung der Anwenderinnen und Anwender sicherstellen und die Nähe wahren möchten.

### Welche Leistungen planen Sie in den kommenden zwei Jahren zu einem öffentlichen IT-Dienstleister zu verlagern?

■ sicher ja   
 ■ eher ja   
 ■ eher nicht   
 ■ sicher nicht   
  weiß nicht / keine Angabe

#### Bund

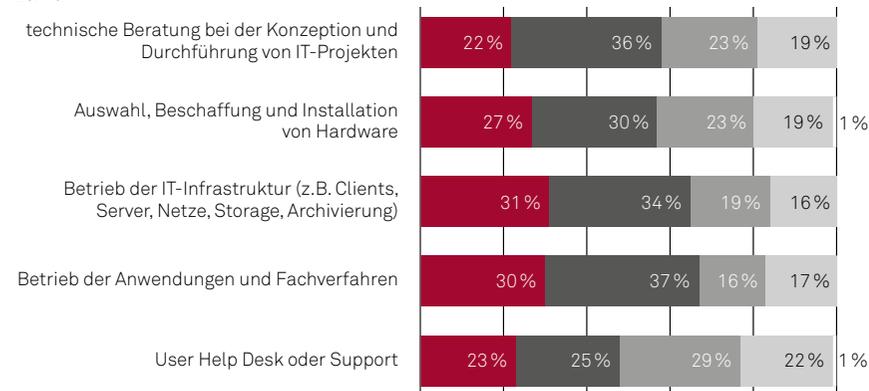


Anteile in Prozent der befragten Institutionen des Bundes, n = 25 (2023)

Welche Leistungen planen Sie in den kommenden zwei Jahren zu einem öffentlichen IT-Dienstleister zu verlagern?

■ sicher ja   
 ■ eher ja   
 ■ eher nicht   
 ■ sicher nicht   
  weiß nicht / keine Angabe

## Land

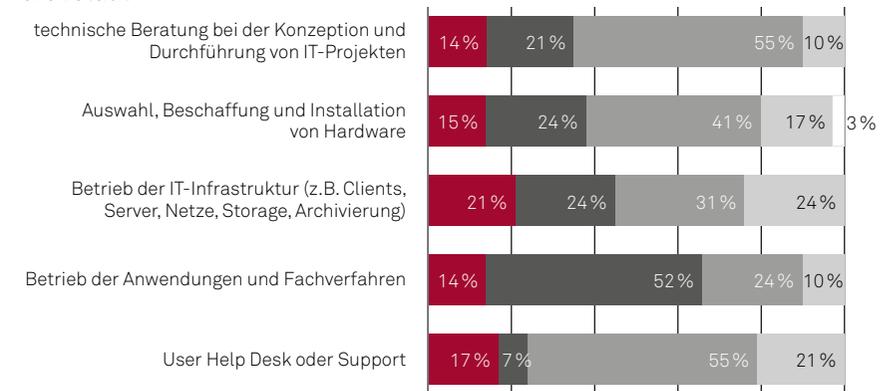


Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Länder, n = 96 (2023)

Welche Leistungen planen Sie in den kommenden zwei Jahren zu einem öffentlichen IT-Dienstleister zu verlagern?

■ sicher ja   
 ■ eher ja   
 ■ eher nicht   
 ■ sicher nicht   
  weiß nicht / keine Angabe

## Großstadt



Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Großstädte, n = 29 (2023)

# Ergebnisse der Befragung

## Ziele der Betriebskonsolidierung

Die Erhöhung der IT-Sicherheit ist für Behörden aller Verwaltungsebenen ein herausgehobenes Ziel. Bundesbehörden geben dies mit 86 %, Landesbehörden mit 91 % und Behörden der Großstädte mit 81 % als zentrales oder bedeutendes Ziel an.

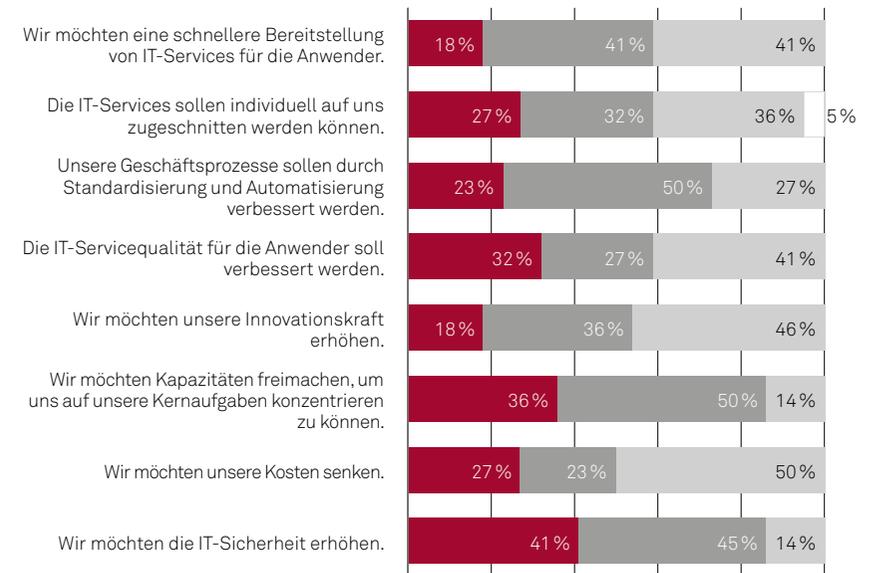
Auf Bundesebene wird daneben hauptsächlich die Möglichkeit genannt, Kapazitäten zu schaffen, um sich besser auf die Kernaufgaben der Behörde konzentrieren zu können (für 86 % ein zentrales oder bedeutendes Ziel). Landesbehörden geben neben der Verbesserung der IT-Sicherheit besonders häufig das Ziel an, die Geschäftsprozesse durch Standardisierung und Automatisierung verbessern zu können (für 89 % ein zentrales oder bedeutendes Ziel). Die Erwartung, Kosten einzusparen, ist bei den Behörden der Großstädte am stärksten ausgeprägt. 89 % der befragten städtischen Institutionen bewerten dies als ein bedeutendes oder zentrales Ziel. Bei den Bundesbehörden sind das im Vergleich nur 50 %.

Die befragten Expertinnen und Experten bestätigen größtenteils die Ergebnisse aus der Umfrage, es werden jedoch auch weitere Ziele der Auslagerung des IT-Betriebs genannt. Die bereits deutlich gewordenen Schwierigkeiten bei der Gewinnung von ausgebildetem IT-Fachpersonal sowie die stetig zunehmenden Aufgaben der IT führen zu einer starken Überlastung der hausinternen IT-Abteilungen von Fachbehörden. Die Auslagerung des IT-Betriebs trägt demnach zur Entlastung der internen IT-Abteilungen bei und schafft den nötigen Freiraum für wertschöpfende und zukunftsgerichtete Aufgabenstellungen.

## Welche Ziele verfolgen Sie mit der Auslagerung von IT-Betriebsleistungen zu einem öffentlichen IT-Dienstleister beziehungsweise haben Sie verfolgt?

■ zentrales Ziel    ■ bedeutendes Ziel    ■ unbedeutendes / kein Ziel    □ weiß nicht / keine Angabe

### Bund

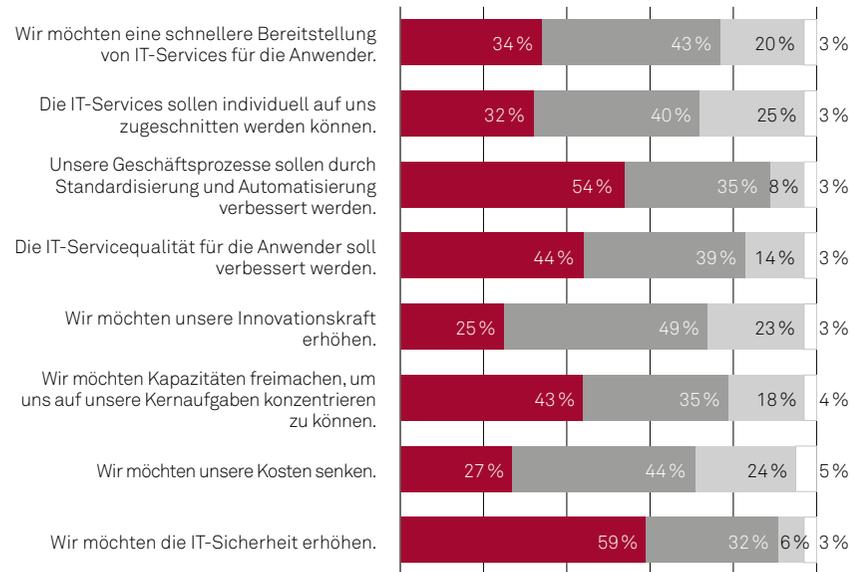


Anteile in Prozent der befragten Institutionen des Bundes, n = 22 (2023)

Welche Ziele verfolgen Sie mit der Auslagerung von IT-Betriebsleistungen zu einem öffentlichen IT-Dienstleister beziehungsweise haben Sie verfolgt?

■ zentrales Ziel   
 ■ bedeutendes Ziel   
 ■ unbedeutendes / kein Ziel   
  weiß nicht / keine Angabe

## Land

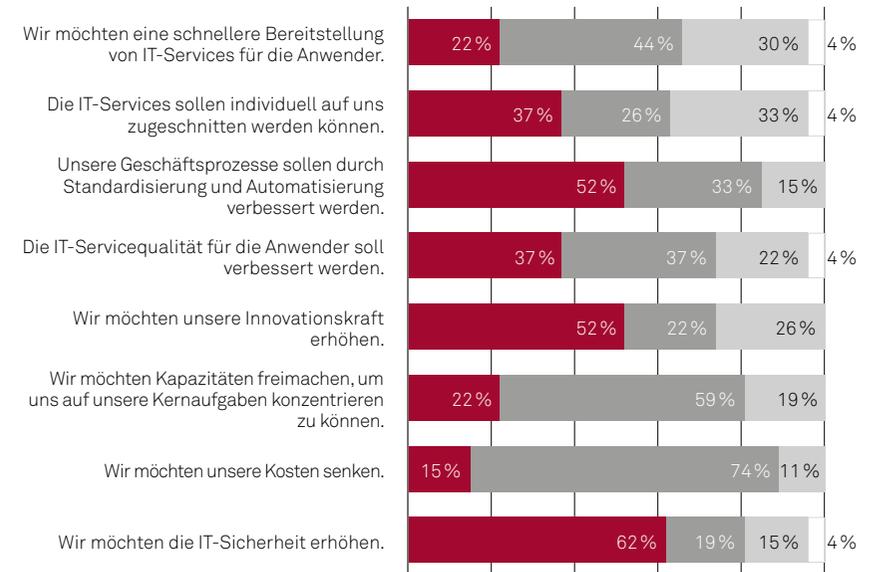


Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Länder, n = 88 (2023)

Welche Ziele verfolgen Sie mit der Auslagerung von IT-Betriebsleistungen zu einem öffentlichen IT-Dienstleister beziehungsweise haben Sie verfolgt?

■ zentrales Ziel   
 ■ bedeutendes Ziel   
 ■ unbedeutendes / kein Ziel   
  weiß nicht / keine Angabe

## Großstadt



Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Großstädte, n = 27 (2023)

# Ergebnisse der Befragung

## Zielerreichung der Betriebskonsolidierung

Überwiegende Zufriedenheit herrscht mit der Erreichung des Ziels, die IT-Sicherheit zu erhöhen (Bund: 63 %, Länder: 84 %, Großstädte: 68 %). Dieses Ziel war auch besonders häufig als Erwartung geäußert worden.

Das von Bundesbehörden häufig genannte Ziel, Kapazitäten zu schaffen, um sich auf ihre Kernaufgaben zu fokussieren, schnitt bei der Zielerreichung mit einer Zustimmung von 53 % vergleichsweise schlecht ab.

Länder erwarten sich von der Auslagerung von Leistungen die Möglichkeit, Geschäftsprozesse zu verbessern. Das Ziel weist mit 66 % einen hohen Zustimmungswert aus.

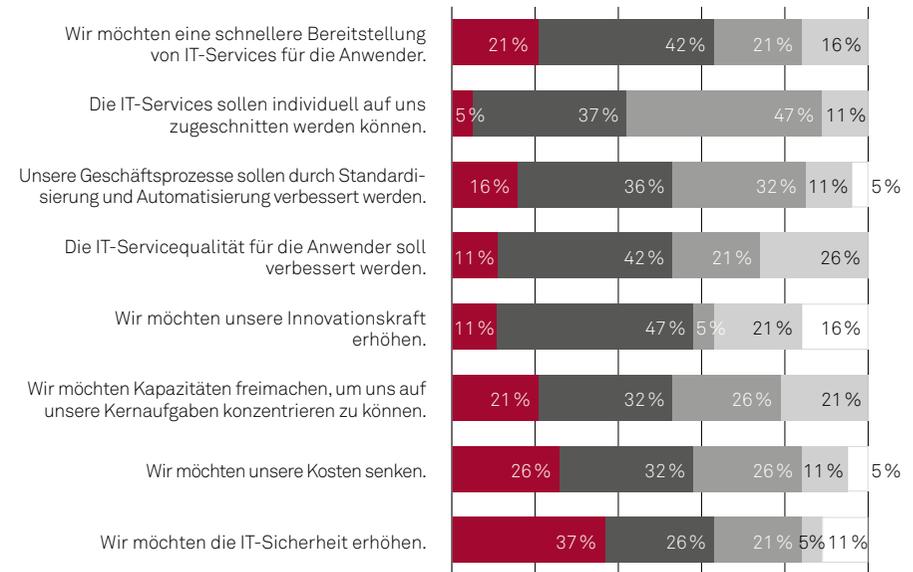
Nicht erfüllt hat sich in vielen Fällen die Erwartung der Großstädte, durch die Auslagerung von IT-Leistungen Kosten zu senken. Nur 32 % der befragten Behörden sind voll oder teilweise zufrieden.

Auch in den Expertengesprächen wurde der hohe Stellenwert der Verbesserung der IT-Sicherheit bestätigt. In der Vergangenheit war das kontrovers diskutiert worden, weil die Bündelung von Daten und deren Verarbeitung bei wenigen zentralen öffentlichen IT-Dienstleistern den potenziellen Schaden bei einem IT-Sicherheitsvorfall erhöht. Die anderen Ziele ergeben ein gemischtes Bild. Während öffentliche IT-Dienstleister ihr Angebot stetig ausbauen, wachsen auch die Anzahl der betreuten Kunden und deren Erwartungen. In diesem Spannungsfeld ist es für die öffentlichen IT-Dienstleister wichtig, Erfolge vorzuweisen, und für die einzelne Behörde, ihre Erwartungen an den IT-Dienstleister klar zu formulieren.

## Haben Sie die Ziele erreicht, die Sie mit der Auslagerung von Leistungen zu einem öffentlichen IT-Dienstleister verfolgt haben?

■ voll zufrieden   
 ■ teilweise zufrieden   
 ■ teilweise unzufrieden   
 ■ sehr unzufrieden   
  weiß nicht / keine Angabe

### Bund

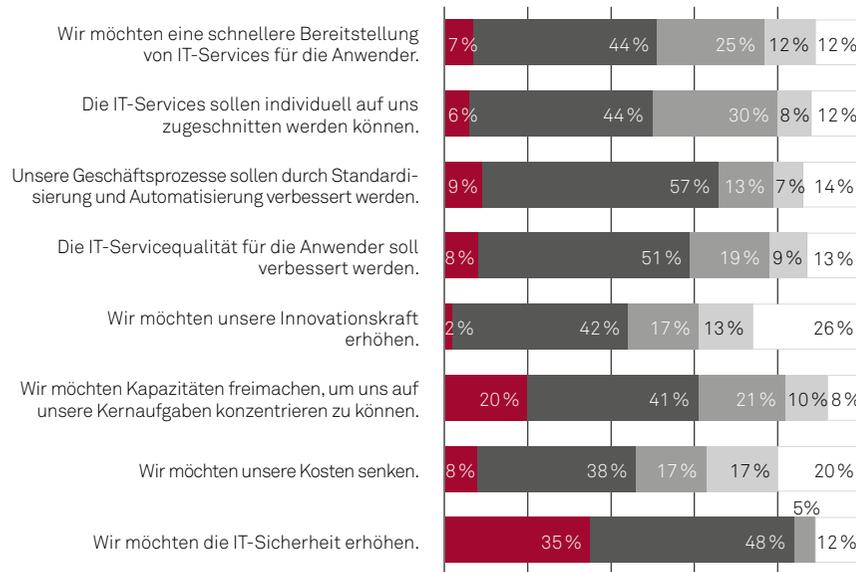


Anteile in Prozent der befragten Institutionen des Bundes, n = 19 (2023)

Haben Sie die Ziele erreicht, die Sie mit der Auslagerung von Leistungen zu einem öffentlichen IT-Dienstleister verfolgt haben?



## Land

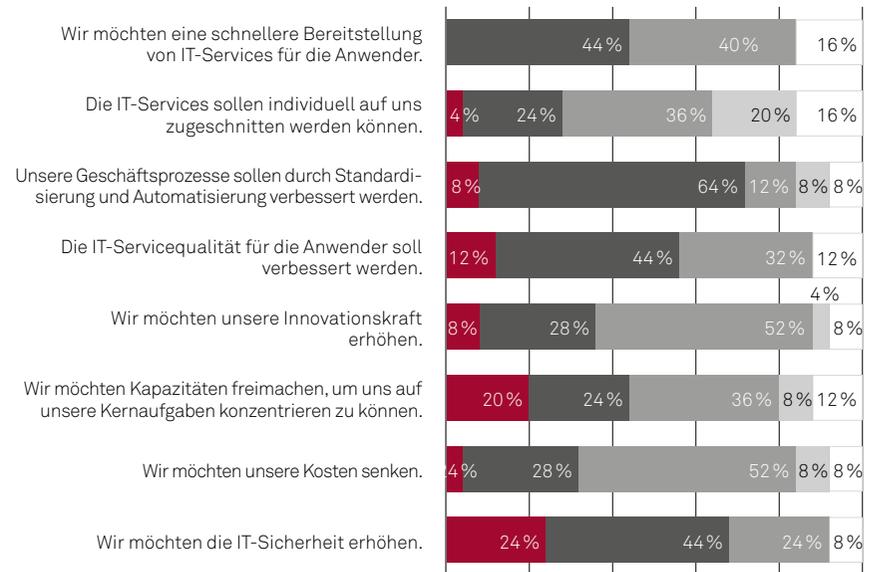


Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Länder, n = 86 (2023)

Haben Sie die Ziele erreicht, die Sie mit der Auslagerung von Leistungen zu einem öffentlichen IT-Dienstleister verfolgt haben?



## Großstadt



Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Großstädte, n = 25 (2023)

# Ergebnisse der Befragung

## Hemmnisse bei der Betriebskonsolidierung

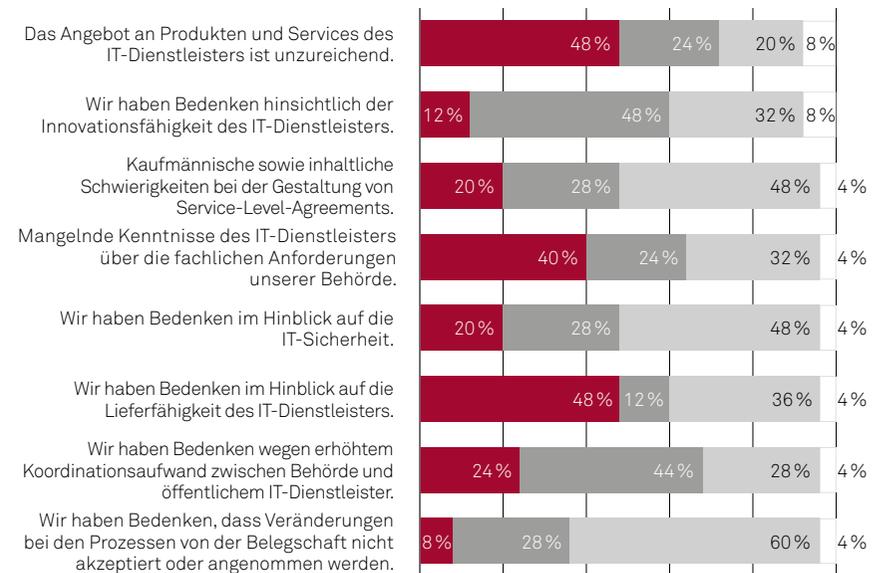
Über alle Verwaltungsebenen hinweg wird das offenbar nicht ausreichende Produkt- und Serviceportfolio der öffentlichen IT-Dienstleister sowie ein erhöhter Koordinationsaufwand zwischen Behörde und IT-Dienstleister als zentrales oder als bedeutendes Hemmnis gesehen. Dies benennen 68 % der Bundesbehörden, 58 % der Landesbehörden und 72 % der Großstädte als zentrales oder bedeutendes Hemmnis. Das angebotene Produkt- und Serviceportfolio nennen 72 % der befragten Bundesbehörden, 64 % der befragten Landesbehörden und 72 % der befragten Institutionen der Großstädte als zentrales oder bedeutendes Hemmnis.

Die Landesbehörden und die Großstädte äußern zusätzlich vermehrt Bedenken im Hinblick auf die Lieferfähigkeit der öffentlichen IT-Dienstleister. Über alle Verwaltungsebenen hinweg werden Bedenken, dass Veränderungen bei den Prozessen von der Belegschaft nicht angenommen werden, nur in geringem Ausmaß als Hemmnis für die Auslagerung von IT-Betriebsleistungen wahrgenommen (Bund: 36 %, Länder: 35 %, Großstädte: 28 %).

## Welche Faktoren hindern Ihre Behörde daran, Leistungen des IT-Betriebs zu einem öffentlichen IT-Dienstleister zu verlagern?

■ zentrales Hemmnis    
 ■ bedeutendes Hemmnis    
 ■ unbedeutendes / kein Hemmnis    
 □ weiß nicht / keine Angabe

### Bund

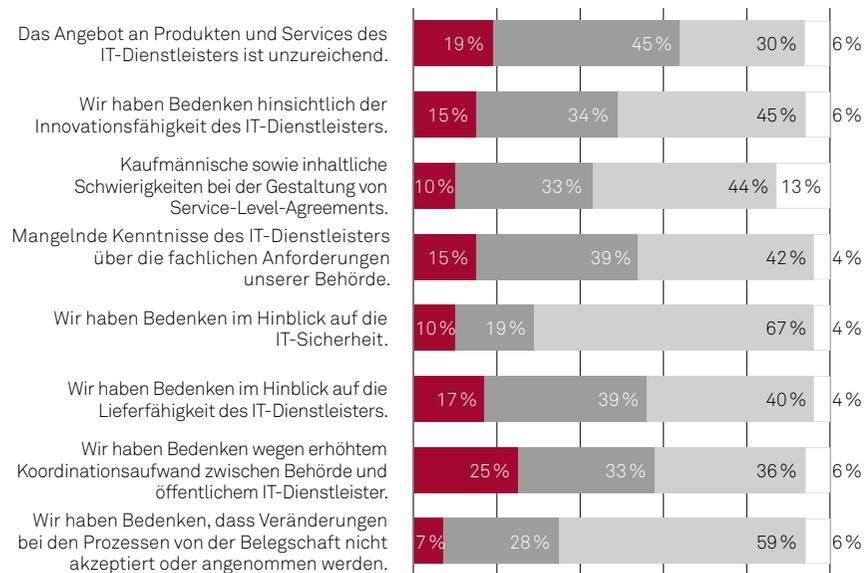


Anteile in Prozent der befragten Institutionen des Bundes, n = 25 (2023)

Welche Faktoren hindern Ihre Behörde daran, Leistungen des IT-Betriebs zu einem öffentlichen IT-Dienstleister zu verlagern?

zentrales Hemmnis    bedeutendes Hemmnis    unbedeutendes / kein Hemmnis    weiß nicht / keine Angabe

## Land

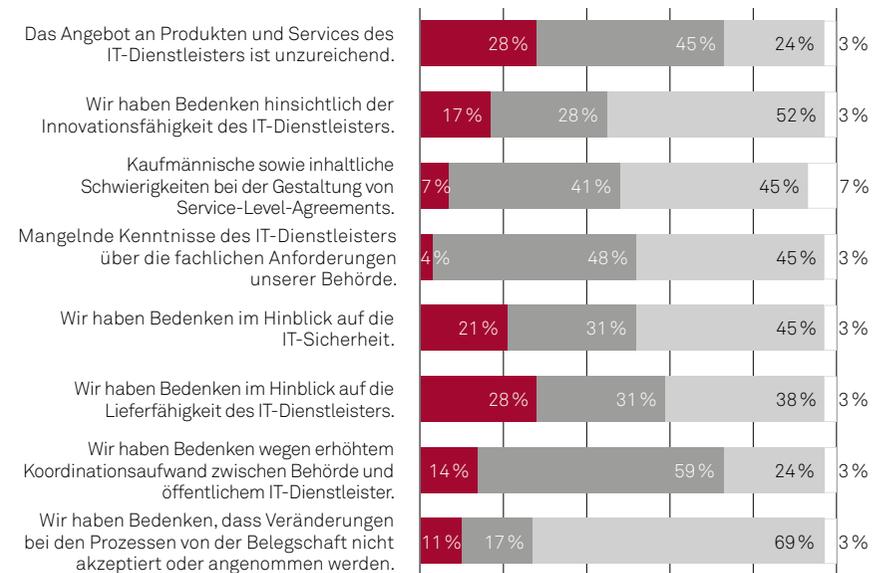


Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Länder, n = 96 (2023)

Welche Faktoren hindern Ihre Behörde daran, Leistungen des IT-Betriebs zu einem öffentlichen IT-Dienstleister zu verlagern?

zentrales Hemmnis    bedeutendes Hemmnis    unbedeutendes / kein Hemmnis    weiß nicht / keine Angabe

## Großstadt

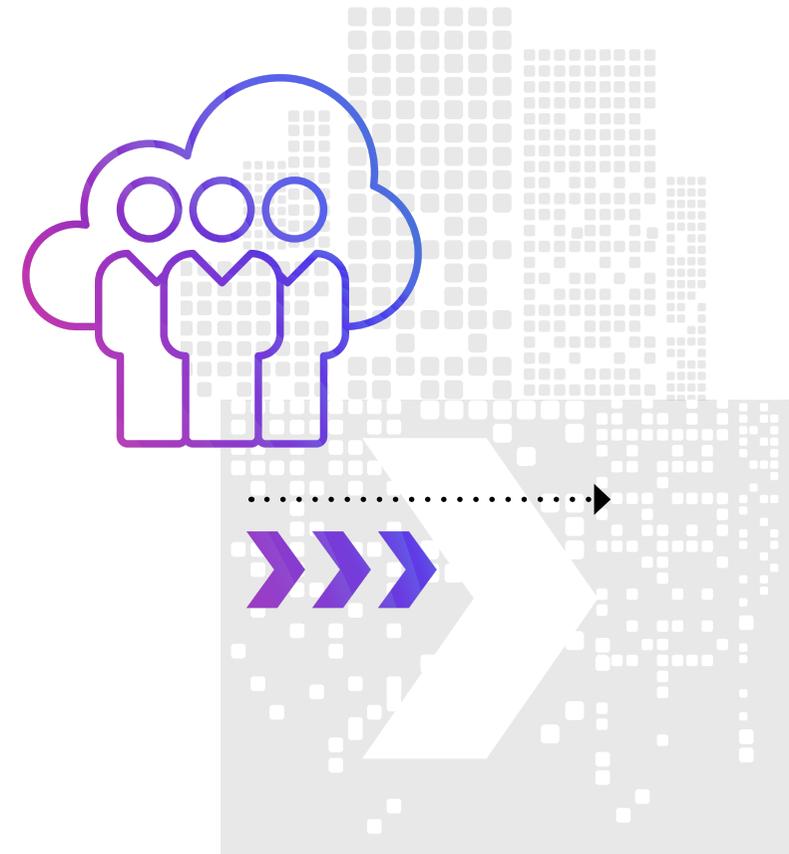


Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Großstädte, n = 29 (2023)

## Ergebnisse der Befragung

Im Rahmen der Experteninterviews haben sich deutliche Unterschiede zwischen den Einschätzungen der Behörden als Bedarfsträger und den Experten der öffentlichen IT-Dienstleister herausgestellt. Die Bedarfsträger bestätigen die Ergebnisse der Befragung größtenteils. Die Expertinnen und Experten nennen ebenfalls insbesondere das Leistungsangebot der öffentlichen IT-Dienstleister, das aus ihrer Sicht wenig innovativ und transparent bezüglich der Kosten ist. Sie äußern zudem Bedenken hinsichtlich der Lieferfähigkeit der öffentlichen IT-Dienstleister aufgrund von Personalengpässen und Ressourcenmangel. Ebenso besteht eine Unzufriedenheit mit der Qualität der Services sowie mit oftmals langen Bearbeitungszeiten, die die Bedarfsträger hemmt, weitere Services von den öffentlichen IT-Dienstleistern in Anspruch zu nehmen. Bis auf die Interviewpartner aus Baden-Württemberg und Bayern, die keine Hemmnisse für die Auslagerungen des Betriebs an ihre öffentlichen IT-Dienstleister sehen, wünschen sich die befragten Experten mehr Servicequalität und kürzere Bearbeitungszeiten.

Die Expertinnen und Experten der öffentlichen IT-Dienstleister räumen die niedrige Geschwindigkeit bei der Bereitstellung von Services sowie lange Wartezeiten bei der Bearbeitung von Anfragen aufgrund von knappen Personalressourcen ein. Sie sehen allerdings im Gegensatz zu den Ergebnissen aus der Befragung hauptsächlich die Sorge vor Kontrollverlust und organisatorischer Veränderung als Hemmnis für eine Verlagerung von IT-Dienstleistungen. Die Vorbehalte gegenüber dem Wandel seien gerade in den IT-Abteilungen der Bedarfsträger vorzufinden, wo die Beschäftigten die Wertschöpfung im eigenen Hause sowie die Nähe zu den Anwenderinnen und Anwendern durch die Verlagerung des IT-Betriebs in Gefahr sehen. Aufgrund der bisher geringen Anzahl an Behörden, die den IT-Betrieb vollständig verlagert haben, fehlt es noch an Positivbeispielen, die der Belegschaft diese Sorgen nehmen. Den aufgeführten Hemmnissen möchten die öffentlichen IT-Dienstleister mit dem Angebot innovativer Services, insbesondere durch den Ausbau von Cloud-Services, entgegenwirken.



*Die Angst vor Kontrollverlust ist vermutlich das größte Hemmnis für die Betriebskonsolidierung. Widerstände zeigen sich auch aus internen Strukturen heraus. Schließlich wird das Lebenswerk weggenommen.*

Dr. Alfred Kranstedt, Direktor des ITZBund

### Dienstekonsolidierung

Bei den von öffentlichen IT-Dienstleistern bezogenen Diensten werden Verwaltungsebenenübergreifend vor allem Lösungen für die Finanzverwaltung wie die elektronische Rechnung genannt. Hier geben 76 % der Bundesbehörden, 63 % der Landesbehörden und 66 % der Behörden der Großstädte an, bereits Dienste dieser Art von öffentlichen IT-Dienstleistern zu beziehen. An zweiter Stelle stehen bei den Bundesbehörden mit 60 % Dienste für Kollaboration, Kommunikation und Workflowmanagement. Die befragten Landesbehörden beziehen hingegen mehrheitlich (66 %) Dienste zur elektronischen Aktenführung und Archivierung. Für die Großstädte sind neben den Diensten zur Finanzverwaltung die Querschnittsdienste im Rahmen des OZG von großer Bedeutung. 59 % der befragten Verwaltungen der Großstädte geben an, derartige Dienste aus dem Angebot eines öffentlichen IT-Dienstleisters zu beziehen.

Über alle Verwaltungsebenen hinweg werden Druck- und Scandienste sowie Dienste zur Virtualisierung der Clients und Anwendungen am wenigsten von öffentlichen IT-Dienstleistern bezogen.

Die Quote der von öffentlichen IT-Dienstleistern bezogenen Basis- und Querschnittsdienste ist bei den Ländern mit Ausnahme der Lösungen für die Finanzverwaltung wesentlich höher als bei den befragten Bundesbehörden und Großstädten.

Die Expertinnen und Experten bestätigen auch hier die Ergebnisse der Befragung. Es werden zudem weitere Dienste wie Lösungen zur Personalverwaltung und Lernplattformen genannt, die von öffentlichen IT-Dienstleistern bezogen werden. Expertinnen und Experten der Bundesbehörden prognostizieren zudem für die Zukunft insbesondere eine Steigerung des Bezugs des Standard-IT-Arbeitsplatzes durch den flächendeckenden Roll-Out des Bundesclients. Die hohe Quote des Bezugs von Diensten durch die Landesbehörden wird von einem Experten eines IT-Dienstleisters auf Landesebene teils dadurch erklärt, dass die Kundenbehörden in vielen Fällen alle benötigten Basisdienste aus dem Angebot beziehen und seltener einzelne Dienste auswählen.

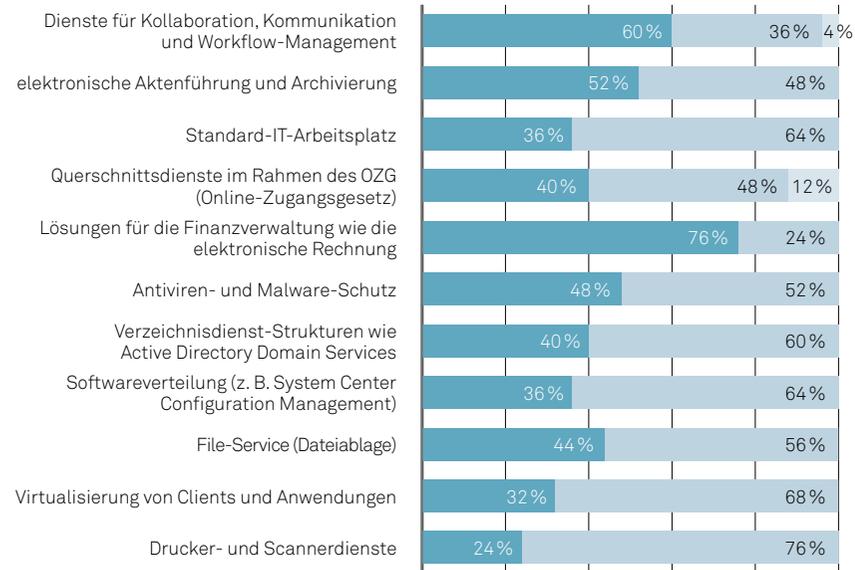
Die von den Expertinnen und Experten aufgeführten relevanten Entscheidungskriterien für den Bezug von Diensten aus dem Angebot eines öffentlichen IT-Dienstleisters sind vielfältig. Im Vordergrund stehen gesetzliche Regelungen in Bund und Ländern, die die Behörden zum Bezug von Diensten verpflichten, sofern das Angebot des öffentlichen IT-Dienstleisters vorhanden ist. Neben dieser Rahmenbedingung sind insbesondere die Erfüllung der spezifischen fachlichen Anforderungen, die Zufriedenheit mit der Performance und die Verfügbarkeit eines qualifizierten und schnellen Supports für den Bezug von Diensten entscheidend.

# Ergebnisse der Befragung

Welche Art von Basis- und Querschnittsdiensten bezieht Ihre Behörde aus dem Angebot eines öffentlichen IT-Dienstleisters?

■ ja, wird von einem öffentlichen IT-Dienstleister bezogen
 ■ nein, wird nicht von einem öffentlichen IT-Dienstleister bezogen
 ■ weiß nicht / keine Angabe

## Bund

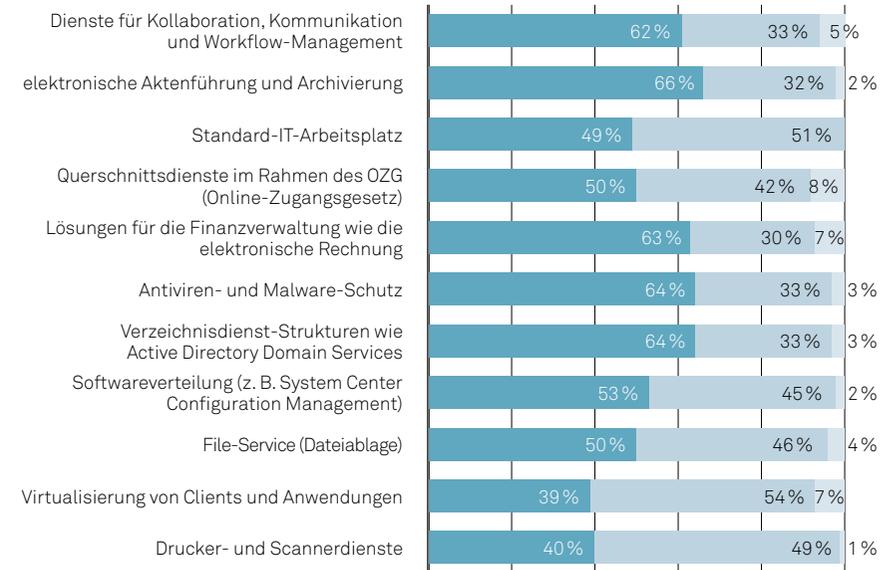


Anteile in Prozent der befragten Institutionen des Bundes, n = 25 (2023)

Welche Art von Basis- und Querschnittsdiensten bezieht Ihre Behörde aus dem Angebot eines öffentlichen IT-Dienstleisters?

■ ja, wird von einem öffentlichen IT-Dienstleister bezogen
 ■ nein, wird nicht von einem öffentlichen IT-Dienstleister bezogen
 ■ weiß nicht / keine Angabe

## Land

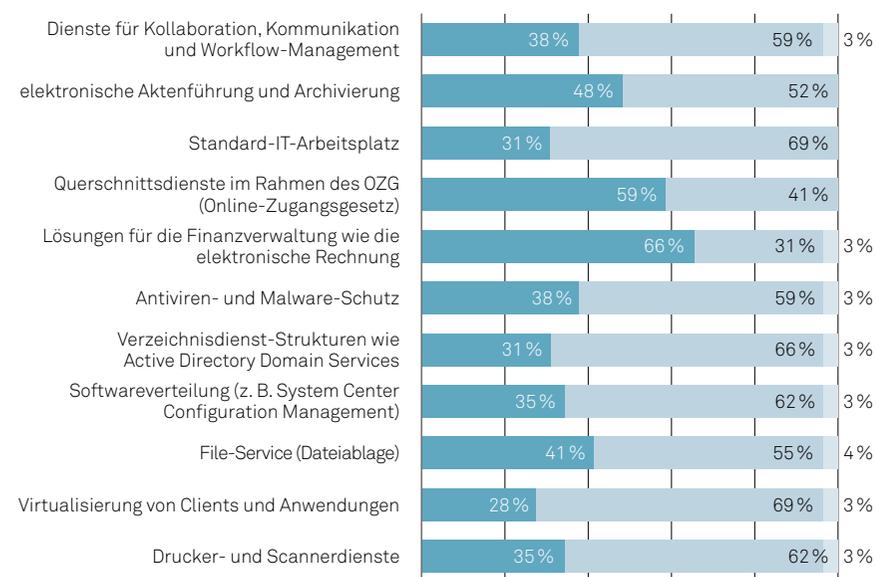


Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Länder, n = 96 (2023)

Welche Art von Basis- und Querschnittsdiensten bezieht Ihre Behörde aus dem Angebot eines öffentlichen IT-Dienstleisters?

■ ja, wird von einem öffentlichen IT-Dienstleister bezogen
 ■ nein, wird nicht von einem öffentlichen IT-Dienstleister bezogen
 ■ weiß nicht / keine Angabe

## Großstadt



Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Großstädte, n = 29 (2023)

## Nächste Schritte der Dienstekonsolidierung

Befragt nach den Planungen für die kommenden zwei Jahre geben 84 % der befragten Bundesbehörden an, Dienste für Kollaboration, Kommunikation und Workflowmanagement sicher oder eher von öffentlichen IT-Dienstleistern beziehen zu wollen. Weitere auf Bundesebene häufig genannte Dienste sind die elektronische Aktenführung und Archivierung (68 %) sowie Lösungen für die Finanzverwaltung wie die elektronische Rechnung (76 %). Es fällt auf, dass weniger als die Hälfte der Bundesbehörden plant, Querschnittsdienste im Rahmen des Onlinezugangsgesetzes sowie den Standard-IT-Arbeitsplatz (Bundesclient) zu beziehen.

Die befragten Landesbehörden planen im Vergleich mit den anderen Verwaltungsebenen, weiterhin im größeren Umfang Basis- und Querschnittsdienste von öffentlichen IT-Dienstleistern zu beziehen. Dies gilt insbesondere für die Lösungen zur elektronischen Aktenführung und Archivierung, die in den kommenden zwei Jahren von 77 % der Behörden eher oder sicher von öffentlichen IT-Dienstleistern bezogen werden sollen. Außerdem ist der Bezug von Querschnittsdiensten im Rahmen des Onlinezugangsgesetzes bei 70 % der Befragten sicher oder eher in Planung. Dies ist eine deutliche Steigerung gegenüber dem derzeitigen Zustand: Heute beziehen lediglich 50 % der Befragten Dienste dieser Art. Ähnlich wie bei den Bundesbehörden ist die Planung zur Nutzung eines Standard-IT-Arbeitsplatzes auf Landesebene mit 54 % relativ zu den anderen Diensten gering.

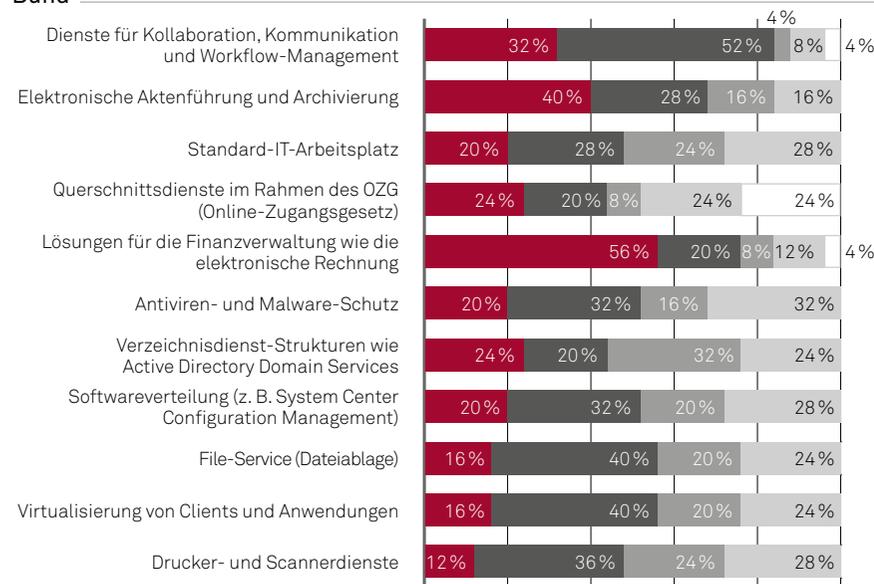
Bemerkenswert ist bei den befragten Behörden der Großstädte, dass sie verglichen mit Bund und Ländern in geringerem Maße planen, Basis- und Querschnittsdienste in den nächsten zwei Jahren von öffentlichen IT-Dienstleistern zu beziehen. Der geplante Bezug von Diensten der Finanzverwaltung steht mit 62 % an erster Stelle, gefolgt von Querschnittsdiensten im Rahmen des OZG mit 55 %. Die Behörden der Großstädte planen zudem mehr File-Services von den öffentlichen IT-Dienstleistern zu beziehen.

# Ergebnisse der Befragung

Welche Art von Basis- und Querschnittsdiensten planen Sie, in den kommenden zwei Jahren aus dem Angebot eines öffentlichen IT-Dienstleisters zu beziehen?

■ sicher ja   
 ■ eher ja   
 ■ eher nicht   
 ■ sicher nicht   
  weiß nicht / keine Angabe

## Bund

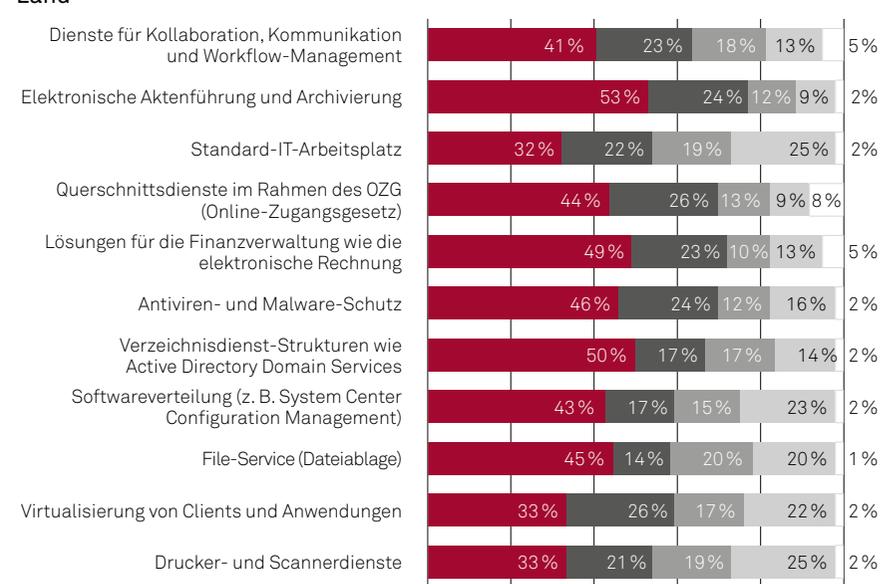


Anteile in Prozent der befragten Institutionen des Bundes, n = 25 (2023)

Welche Art von Basis- und Querschnittsdiensten planen Sie, in den kommenden zwei Jahren aus dem Angebot eines öffentlichen IT-Dienstleisters zu beziehen?

■ sicher ja   
 ■ eher ja   
 ■ eher nicht   
 ■ sicher nicht   
  weiß nicht / keine Angabe

## Land

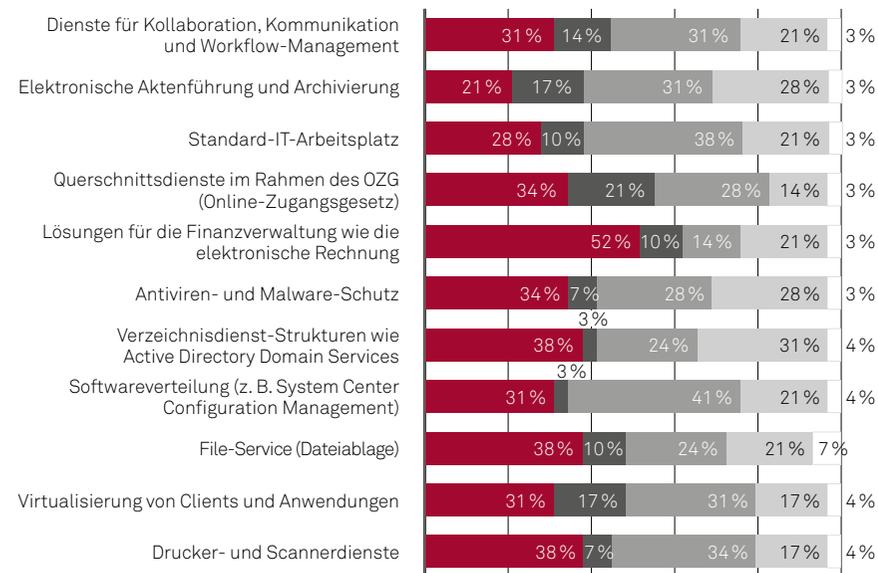


Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Länder, n = 96 (2023)

Welche Art von Basis- und Querschnittsdiensten planen Sie, in den kommenden zwei Jahren aus dem Angebot eines öffentlichen IT-Dienstleisters zu beziehen?

■ sicher ja   
 ■ eher ja   
 ■ eher nicht   
 ■ sicher nicht   
  weiß nicht / keine Angabe

## Großstadt



Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Großstädte, n = 29 (2023)

## Ziele der Dienstekonsolidierung

Mit dem Bezug von Diensten aus dem Angebot eines öffentlichen IT-Dienstleisters verfolgen die Befragten eine Vielzahl von Zielen. Übergreifend über alle Verwaltungsebenen ragen jedoch drei Ziele in besonderem Maße heraus. An erster Stelle steht das Ziel der Nutzung von Synergien beziehungsweise die Nachnutzung von Diensten. Dies ist auf Bundesebene für 80 %, auf Landesebene für 88 % und auf kommunaler Ebene für 86 % der befragten Behörden ein zentrales oder bedeutendes Ziel. Des Weiteren wird das Ziel der regelmäßigen Pflege und Weiterentwicklung der Dienste als besonders wichtig wahrgenommen. Je nach Verwaltungsebene bezeichnen 80 % bis 85 % der Befragten dies als zentrales oder bedeutendes Ziel. Wie bereits aus den Experteninterviews hervorgegangen, ist die hohe Verfügbarkeit eines qualifizierten Supports ein wichtiges Entscheidungskriterium für den Bezug eines Dienstes aus dem Angebot eines IT-Dienstleisters. Dies wird in der Befragung nun dadurch bestätigt, dass 80 % der Bundesbehörden, 89 % der Landesbehörden und 83 % der Behörden der Großstädte dies als zentrales oder bedeutendes Ziel nennen.

Wie auch bei der Betriebskonsolidierung steht auf Bundesebene das Ziel der Kostensenkung mit nur 36 % nicht im Vordergrund. Die Behörden der Länder und Großstädte verfolgen dieses Ziel zu einem deutlich höheren Anteil (69 % beziehungsweise 66 %), jedoch ist es, gemessen an den anderen Zielen, ebenfalls das am wenigsten verfolgte. Die Erwartungen an eine Erhöhung der Innovationskraft durch die Nutzung von Basis- und Querschnittsdiensten aus dem Angebot eines öffentlichen IT-Dienstleisters ist verglichen mit den anderen Zielen auf allen Verwaltungsebenen ebenfalls gering. Hier fällt besonders auf, dass die Großstädte deutlich mehr Innovation durch die Auslagerung von IT-Betriebsservices erwarten als durch die Nutzung von standardisierten Diensten.

# Ergebnisse der Befragung

Expertinnen und Experten auf Seiten der öffentlichen IT-Dienstleister stehen vor der großen Herausforderung, den Interessenkonflikt zwischen dem Ziel der Standardisierung und den zahlreichen individuellen Anforderungen seitens der Kundenbehörden zu lösen. Dies ist aus Sicht der Bedarfsträger ein wichtiger Entscheidungsfaktor, um mehr Dienste aus dem Angebot der öffentlichen IT-Dienstleister zu nutzen. Zusätzlich zu dieser Herausforderung wird den Expertinnen und Experten zufolge das Ziel der Kostensenkung aufgrund angespannter Haushaltslagen bei den Kundenbehörden zunehmend an Bedeutung gewinnen. Man erhofft sich, diese Herausforderung durch die Ausweitung des Angebots an Cloud-Services zu überwinden.

Ein wichtiges Ziel, das aus Sicht eines Experten derzeit noch zu wenig Beachtung findet, ist die Vernetzung der Dienste. Der Ausbau von Prozessautomatisierungsplattformen sollte durch die öffentlichen IT-Dienstleister stärker vorangetrieben werden. Letzten Endes sei eine Ende-zu-Ende-Automatisierung der IT-gestützten Geschäftsprozesse anzustreben.

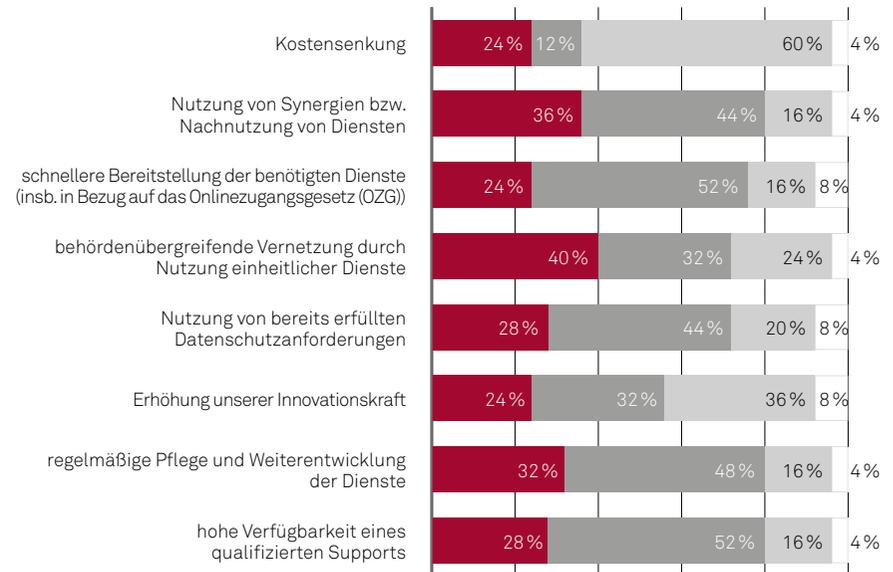


*IT wird sich vom Demand Management (Individualanforderungen) zu Offerings (standardisierte Angebote) wandeln.*  
 Dr. Johann Bizer, Vorstandsvorsitzender Dataport AÖR

## Welche Ziele verfolgen oder verfolgten Sie mit dem externen Bezug von Diensten von einem öffentlichen IT-Dienstleister?

■ zentrales Ziel   ■ bedeutendes Ziel   ■ unbedeutendes / kein Ziel   □ weiß nicht / keine Angabe

### Bund

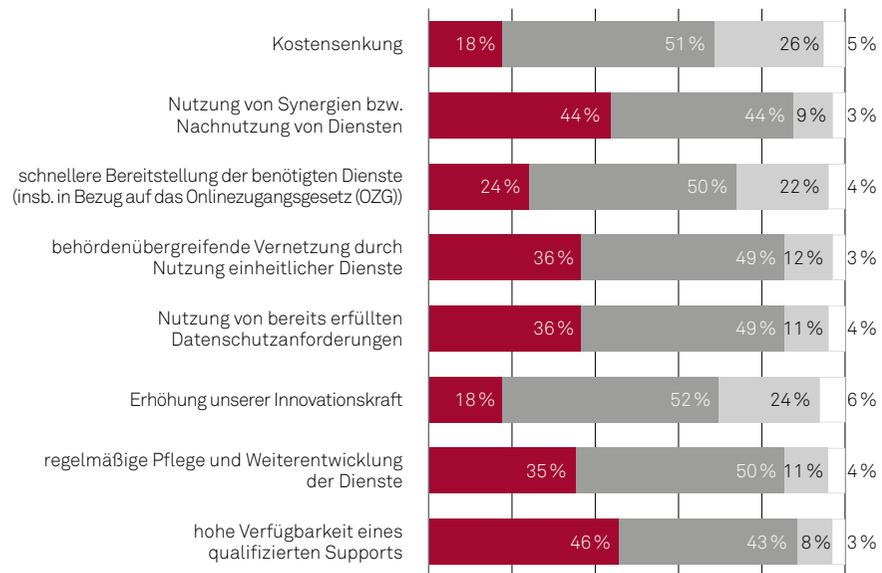


Anteile in Prozent der befragten Institutionen des Bundes, n = 25 (2023)

Welche Ziele verfolgen oder verfolgten Sie mit dem externen Bezug von Diensten von einem öffentlichen IT-Dienstleister?

■ zentrales Ziel   
 ■ bedeutendes Ziel   
 ■ unbedeutendes / kein Ziel   
  weiß nicht/ keine Angabe

## Land

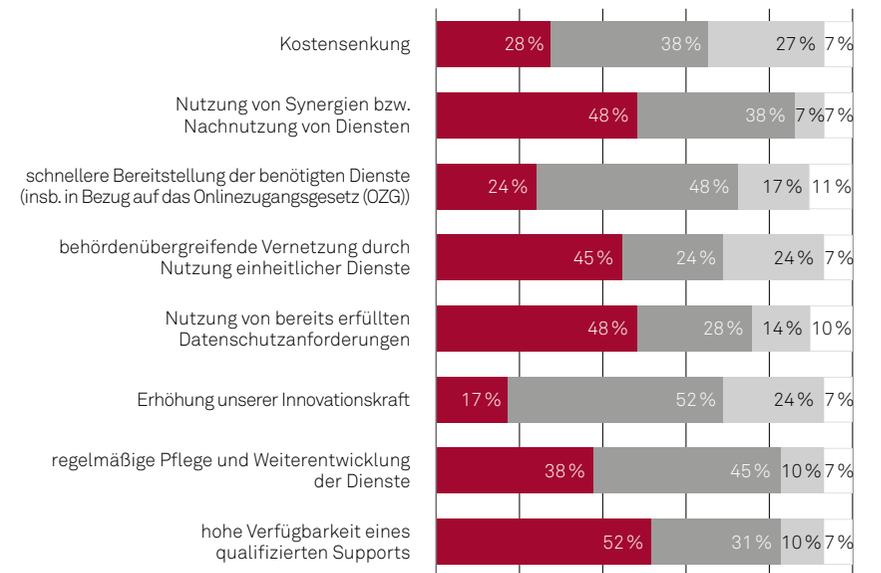


Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Länder, n = 96 (2023)

Welche Ziele verfolgen oder verfolgten Sie mit dem externen Bezug von Diensten von einem öffentlichen IT-Dienstleister?

■ zentrales Ziel   
 ■ bedeutendes Ziel   
 ■ unbedeutendes / kein Ziel   
  weiß nicht/ keine Angabe

## Großstadt



Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Großstädte, n = 29 (2023)

### Zielerreichung der Dienstekonsolidierung

In der Gesamtheit der aufgeführten Ziele zeigt sich über alle Verwaltungsebenen hinweg eine überwiegende Zufriedenheit mit der Zielerreichung. Die Zufriedenheit mit der Erfüllung der Ziele hinsichtlich der Datenschutzanforderungen ist bei den Behörden aller Verwaltungsebenen am höchsten. 77 % der Bundesbehörden, 83 % der Landesbehörden und 76 % der Großstädte geben an, voll oder teilweise zufrieden mit der Zielerreichung zu sein.

Die Landesbehörden äußern außerdem, im Gegensatz zu den Behörden der Großstädte, mit 79 % eine hohe Zufriedenheit mit der Erreichung von behördenübergreifender Vernetzung durch die Nutzung einheitlicher Dienste. Die Behörden der Großstädte sind hingegen in hohem Maße (72 %) zufrieden mit der Nutzung von Synergien beziehungsweise der Nachnutzung von Diensten. Dies könnte in Verbindung mit der in den Großstädten vergleichsweise weit verbreiteten Nutzung von Basis- und Querschnittsdiensten im Rahmen des Onlinezugangsgesetzes (OZG) stehen.

Auf allen Verwaltungsebenen zeigt sich eine geringere Zufriedenheit mit dem erreichten Innovationsgrad und der Geschwindigkeit der Bereitstellung der benötigten Dienste. Letzteres ist bereits im Rahmen der Betriebskonsolidierung thematisiert und bei den befragten Behörden durchaus mehrheitlich als wichtiges Ziel bezeichnet worden.

Spezifisch für die Landesbehörden und die Behörden der Großstädte, die im Vergleich zum Bund das Ziel der Kostensenkung durch die Auslagerung stärker verfolgen, ist zudem eine hohe Unzufriedenheit mit der diesbezüglichen Zielerreichung. Knapp die Hälfte der Behörden der Großstädte und 38 % der Landesbehörden geben an, teilweise oder sehr unzufrieden mit der erreichten Kostensenkung zu sein.

Die Expertinnen und Experten bestätigen vor allem die Unzufriedenheit mit der Kostensenkung, schätzen die Kosten jedoch teilweise gerade im Hinblick auf die Erfüllung von hohen Sicherheitsanforderungen als berechtigt ein. Aus den Experteninterviews geht ebenfalls hervor, dass es oftmals an einer klaren Ausarbeitung der Ziele sowie an Reifegradmodellen fehlt. Dies ist jedoch eine Voraussetzung dafür, die Erreichung der Ziele zu überwachen und messbar zu machen. Diesbezüglich äußern die Gesprächspartner den Wunsch nach deutlicheren Zielvorgaben seitens der politischen Entscheidungsträger.



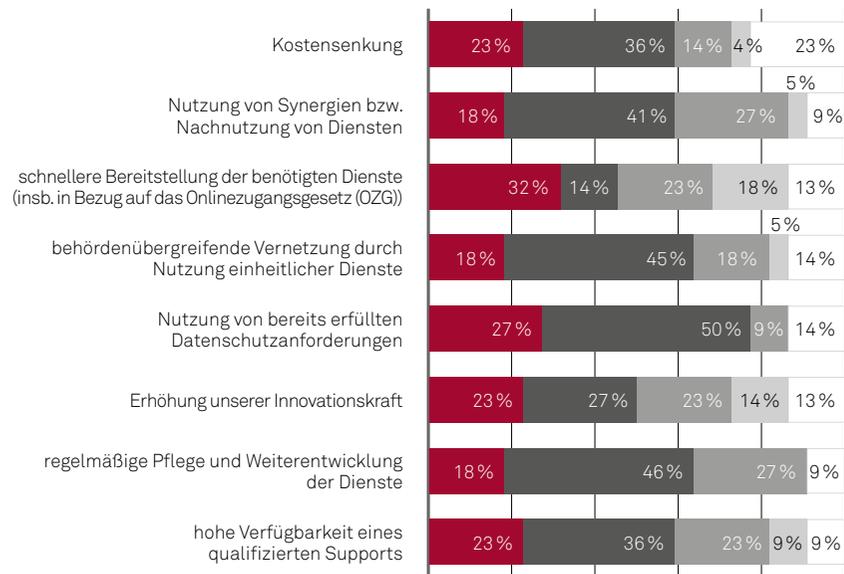
*Eine reine Auslagerung führt nicht zu Kostensenkungen und verhindert gleichzeitig Standardisierung und Innovationen.*

Rudolf Schleyer, Vorstandsvorsitzender AKDB – Anstalt für Kommunale Datenverarbeitung in Bayern

Inwieweit sind Sie mit den erreichten Zielen bei der Auslagerung von IT-Diensten zu einem öffentlichen IT-Dienstleister zufrieden?



## Bund

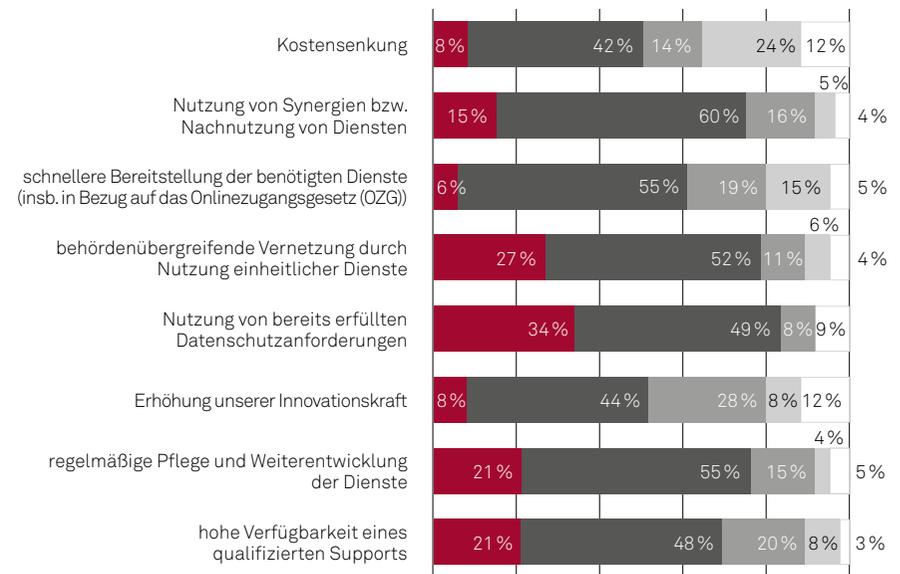


Anteile in Prozent der befragten Institutionen des Bundes, n=22 (2023)

Inwieweit sind Sie mit den erreichten Zielen bei der Auslagerung von IT-Diensten zu einem öffentlichen IT-Dienstleister zufrieden?



## Land



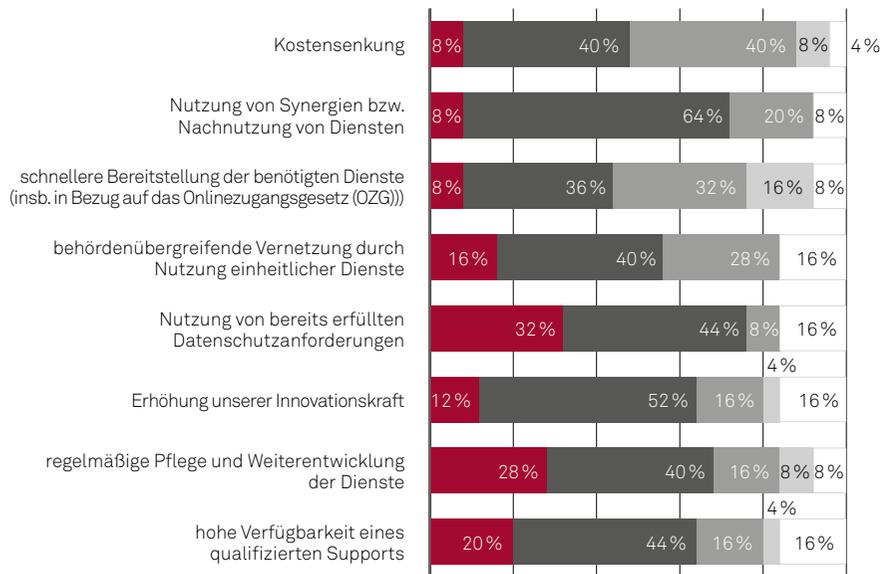
Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Länder, n = 85 (2023)

# Ergebnisse der Befragung

Inwieweit sind Sie mit den erreichten Zielen bei der Auslagerung von IT-Diensten zu einem öffentlichen IT-Dienstleister zufrieden?

■ voll zufrieden   
 ■ teilweise zufrieden   
 ■ teilweise unzufrieden   
 ■ sehr unzufrieden   
 ■ weiß nicht/ keine Angabe

## Großstadt



Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Großstädte, n = 25 (2023)

## Hemmnisse bei der Dienstekonsolidierung

Die befragten Behörden des Bundes sehen viele Hindernisse dabei, Dienste von öffentlichen IT-Dienstleistern zu beziehen. Die am häufigsten genannten Bedenken beziehen sich auf mangelnde Kenntnisse des IT-Dienstleisters über die fachlichen Anforderungen der Behörde (72 %), auf die Lieferfähigkeit des IT-Dienstleisters (68 %) und auf seine Innovationsfähigkeit (64 %).

Die Behörden der Länder sehen im Vergleich mit Bundesbehörden weniger Probleme dabei, Dienste von öffentlichen IT-Dienstleistern zu beziehen. Dies kann unter anderem dadurch erklärt werden, dass die Dienstekonsolidierung in einigen Ländern weiter fortgeschritten ist als auf Bundesebene. Landesbehörden haben im Vergleich zu den Bundesbehörden mehr Praxiserfahrungen und kennen Beispiele, wie Schwierigkeiten gelöst wurden. Das schwerwiegendste Hemmnis auf Landesebene ist das Angebot von Produkten und Services der öffentlichen IT-Dienstleister. 66 % der Landesbehörden nehmen dieses Hemmnis als bedeutend oder zentral wahr.

Waren es auf Bundes- und Landesebene eher die Fähigkeiten der öffentlichen IT-Dienstleister, die als Hemmnis genannt wurden, sehen fast 70 % der befragten großstädtischen Behörden den höheren Koordinationsaufwand zwischen ihnen und dem öffentlichen IT-Dienstleister als bedeutendes oder zentrales Hemmnis. Wie bei den Landesbehörden ist das unzureichende Angebot an Produkten seitens der öffentlichen IT-Dienstleister mit 73 % das Hemmnis mit der größten Bedeutung. Über alle Verwaltungsebenen werden weniger häufig Bedenken im Hinblick auf die IT-Sicherheit, die Ausgestaltung der Service Levels und die Akzeptanz von Veränderungen seitens der Belegschaft genannt.

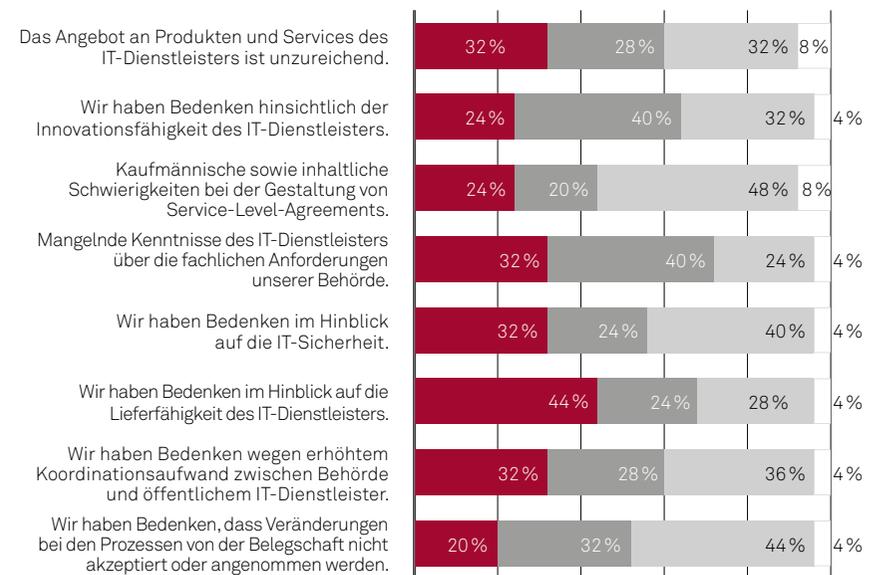
Expertinnen und Experten unterschiedlicher Verwaltungsebenen nehmen insbesondere die Lieferfähigkeit aufgrund von Personalengpässen bei den öffentlichen IT-Dienstleistern als große Hürde für den Bezug von Basis- und Querschnittsdiensten sowie für die Beauftragungen von IT-Fachverfahren wahr. Auf Bundesebene wird insbesondere die Betreuung der IT-Fachverfahren durch viele unterschiedliche Lieferanten kritisch gesehen. Aber auch der Koordinationsaufwand sowie langwierige Beschaffungsprozesse und die oftmals daraus resultierenden starren Verträge hemmen Bedarfsträger, sich an einen öffentlichen IT-Dienstleister zu wenden. Zudem wird bezüglich des Angebots der Wunsch nach mehr Innovation der Dienste beispielsweise hinsichtlich der Nutzung künstlicher Intelligenz sowie deren Bereitstellung aus der Cloud geäußert.

Expertinnen und Experten der öffentlichen IT-Dienstleister erkennen die Schwierigkeiten im eigenen Hause an. Sie sehen allerdings gleichzeitig die mangelnde Bereitschaft ihrer Kunden, ihre Prozesse anzupassen, als größtes Hemmnis für jegliche Standardisierung, Innovation und die damit einhergehende Kostenersparnis. Die veralteten Verfahren der Bedarfsträger können meist aufgrund einer Vielzahl von Inkompatibilitäten nur schwer in die moderne IT-Infrastruktur migriert werden und sind in den seltensten Fällen cloudfähig.

## Welche Faktoren hindern Ihre Behörde daran, Dienste von einem öffentlichen IT-Dienstleister zu beziehen?



### Bund



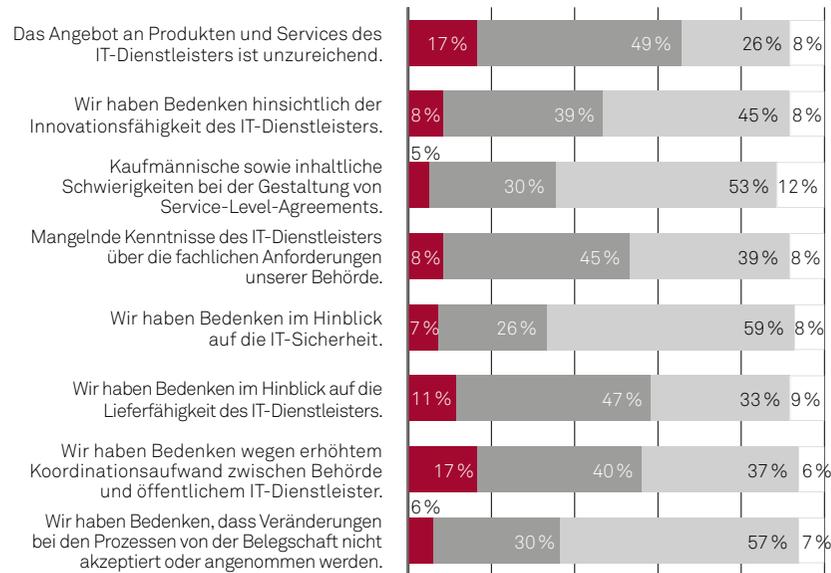
Anteile in Prozent der befragten Institutionen des Bundes, n = 25 (2023)

# Ergebnisse der Befragung

Welche Faktoren hindern Ihre Behörde daran, Dienste von einem öffentlichen IT-Dienstleister zu beziehen?

zentrales Hemmnis    bedeutendes Hemmnis    unbedeutendes / kein Hemmnis    weiß nicht / keine Angabe

## Land

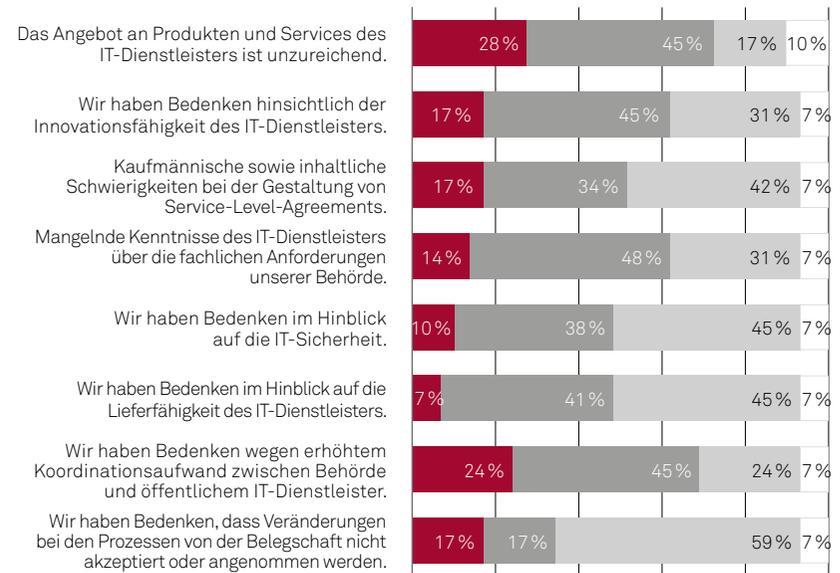


Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Länder, n = 96 (2023)

Welche Faktoren hindern Ihre Behörde daran, Dienste von einem öffentlichen IT-Dienstleister zu beziehen?

zentrales Hemmnis    bedeutendes Hemmnis    unbedeutendes / kein Hemmnis    weiß nicht / keine Angabe

## Großstadt

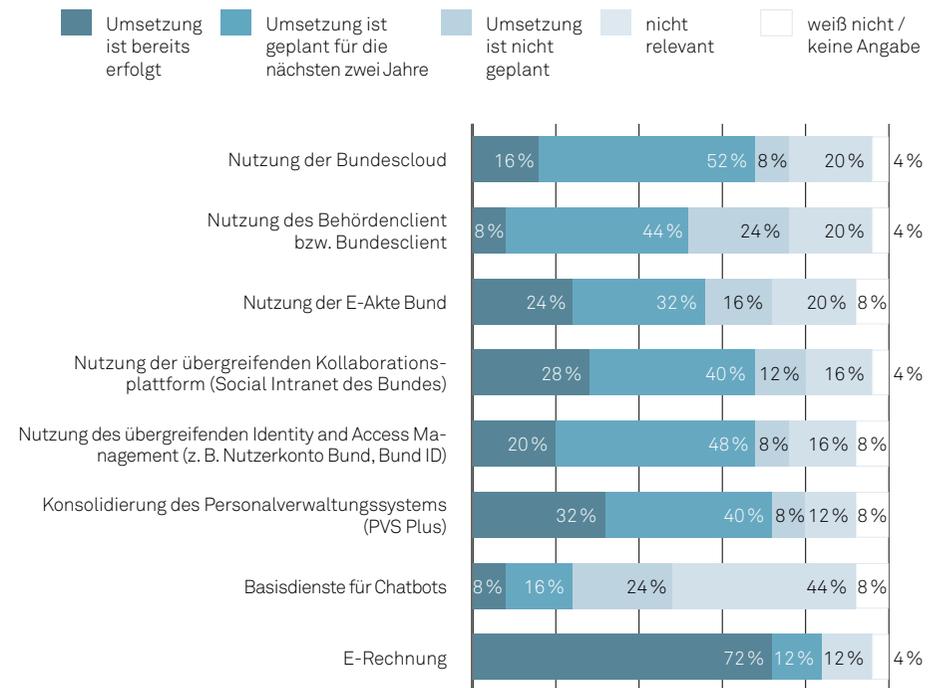


Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Großstädte, n = 29 (2023)

Die Bundesbehörden wurden zusätzlich über den Umsetzungsstand und die weitere Planung für die Querschnittsdienste der gemeinsamen IT des Bundes befragt. Mit Ausnahme der E-Rechnung sind diese Dienste bisher nur in geringem Maße in den befragten Bundesbehörden ausgerollt. Die Behörden sind jedoch auf einem guten Weg. Mit Ausnahme des Chatbots – eines Dienstes, der für viele Behörden nicht relevant ist – sind alle abgefragten Dienste entweder in Nutzung oder die Umsetzung in den nächsten zwei Jahren ist in Planung. Die Planungen für den Bundesclient sind im Vergleich zu den anderen Diensten noch nicht so weit fortgeschritten.

Als weitere in Planung befindliche Dienste wurden der dezentrale Haushalt, das Liegenschaftsmanagement (CAFM) und die elektronische Bezahlplattform (IPBL) genannt.

## Wie ist in Ihrer Behörde der Stand der Umsetzung der folgenden Dienste im Rahmen der gemeinsamen IT des Bundes?



Anteile in Prozent der befragten Institutionen des Bundes, n = 25 (2023)

## Fokusthemen

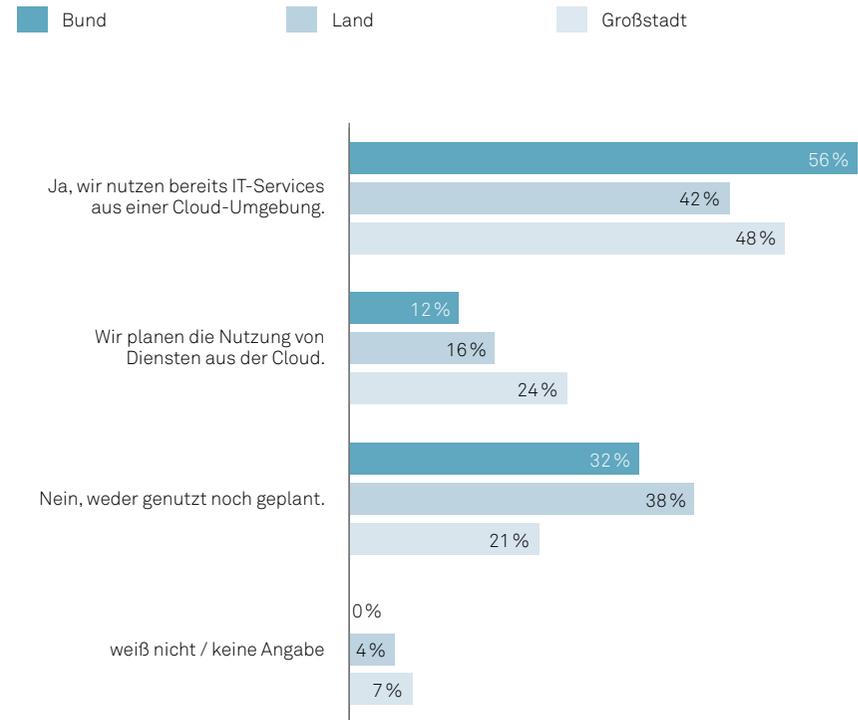
### Cloud

56 % aller Bundesbehörden nutzen laut eigenen Angaben bereits IT-Services aus der Cloud. Dieser Prozentsatz wird von den Aussagen aus den Expertengesprächen auf Bundesebene so nicht bestätigt; hier gilt durchweg die Aussage, dass noch keine „echten Cloud-Dienste“ genutzt werden. Möglicherweise fließt bei der prozentualen Bewertung auch die Nutzung von kleineren Online-Tools oder Pattern von Antivirus-Programmen mit ein.

Die von Landesbehörden genannten 42 % lassen sich durch die Expertengespräche plausibler belegen, da dort ebenfalls der Bezug von Diensten aus der Cloud genannt wurde. Bei der prozentualen Angabe der Großstädte mit 48 % können sie analog zur Bundesebene aus den Expertengesprächen nicht bestätigt werden.

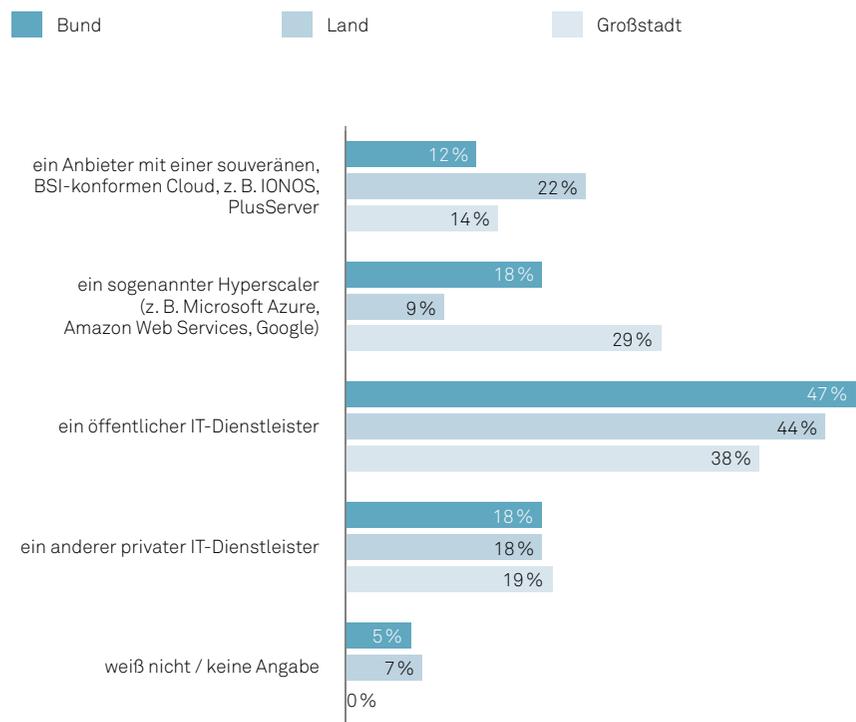
Die Ergebnisse aus der Befragung zeigen, dass öffentliche IT-Dienstleister die bevorzugten Lieferanten von Cloud-Kapazitäten für Behörden aller Verwaltungsebenen sind. Auf Bundesebene wird dies durch die Bereitstellung der IT-Betriebsplattform Bund im Rahmen der IT-Konsolidierung sowie der Bundescloud ermöglicht. Auf Landesebene wird neben der Nutzung von Cloud-Kapazitäten durch öffentliche IT-Dienstleister auch das Angebot von souveränen, BSI-konformen Clouds mit 22 % stärker genutzt als von Bund und Großstädten. Die Verwaltungen der Großstädte nutzen mit 29 % am häufigsten Dienste von Hyperscalern. Das ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass Hyperscaler viele Services out of the box mitliefern, sodass hier weniger Ressourceneinsatz für die Eigenentwicklung notwendig ist.

### Nutzen Sie IT-Services, die in einer Cloud-Umgebung bereitgestellt werden?

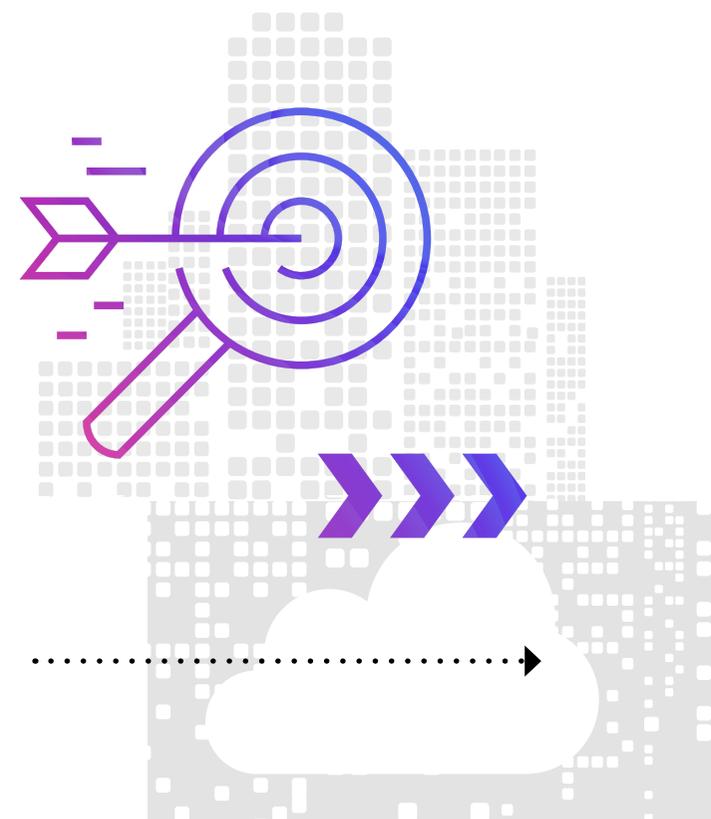


Anteile in Prozent der befragten Institutionen, n = 150, Bund = 25, Land = 96, Großstadt = 29 (2023)

## Welcher IT-Dienstleister stellt Ihre Cloud-Kapazitäten hauptsächlich bereit?



Anteile in Prozent der befragten Institutionen, n = 93, Bund = 17, Land = 55, Großstadt = 21 (2023)



# Ergebnisse der Befragung

## Ziele der Cloud-Nutzung

Zwei Hauptvorteile der IT-Konsolidierung Bund spiegeln sich in den prozentualen Ergebnissen der Frage nach den wichtigsten Zielen bei der Cloud-Nutzung auf Bundesebene wider: 44 % aller Befragten haben die Skalierbarkeit und die Hochverfügbarkeit der Services als Ergebnis genannt. Auch daran lässt sich der enge Zusammenhang zwischen Vorteilen erfolgreicher IT-Konsolidierung und Vorteilen aus der Nutzung von Cloud-Diensten erkennen.

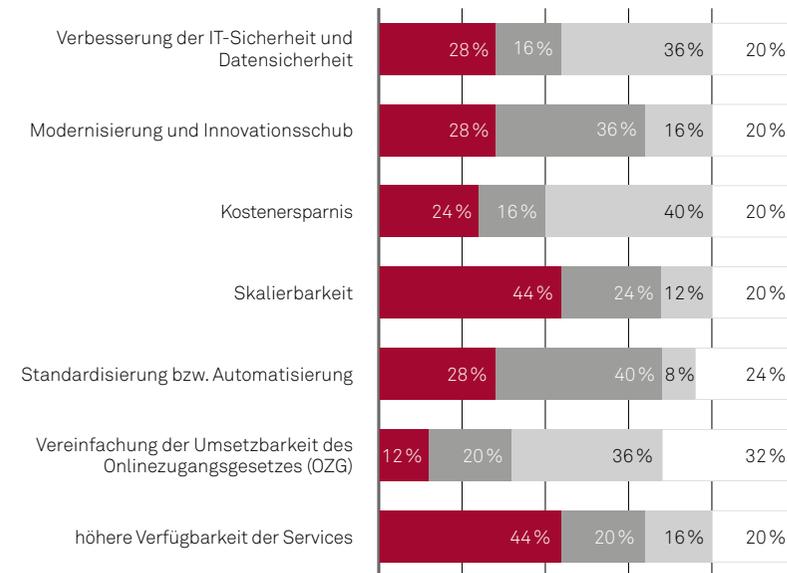
Auf Landesebene sind mit jeweils 34 % die Modernisierung und der Innovationsschub sowie die Standardisierung beziehungsweise Automatisierung von Geschäftsprozessen die wichtigsten Ziele. Ebenfalls mit 34 % ist die Hochverfügbarkeit der Services genannt. Die Aussagen aus den Expertengesprächen stützen die hier genannten Ergebnisse, bringen jedoch auch sehr oft das Hauptziel der Skalierbarkeit an, das hier mit 33 % eine vergleichbare Bedeutung hat. Das Thema Verbesserung der IT- und Datensicherheit wurde ebenfalls in den bilateralen Gesprächen genannt.

Bei den Großstädten stehen die Modernisierung und der Innovationsschub mit 45 % sowie die Verbesserung der IT-Sicherheit und Datensicherheit mit 41 % im Vordergrund. Hier lässt sich in Kombination mit der Antwort nach dem Bezug von Cloud-Kapazitäten erkennen, dass Großstädte knapp ein Drittel der Cloud-Dienste von Hyperscalern beziehen und somit ihr genanntes wichtigstes Ziel, den hohen Innovationsgrad, erfüllen. Kostenersparnis ist dabei ein bedeutendes, aber nicht das wichtigste Ziel.

Welche Ziele verfolgen Sie mit der Cloud-Nutzung? Bitte teilen Sie uns mit, ob der jeweils genannte Punkt ein „sehr wichtiges Ziel“, ein „bedeutendes Ziel“ oder ein „unbedeutendes bzw. kein Ziel“ der Cloud-Nutzung ist.

■ sehr wichtiges Ziel    
 ■ bedeutendes Ziel    
 ■ unbedeutendes / kein Ziel    
  weiß nicht / keine Angabe

### Bund

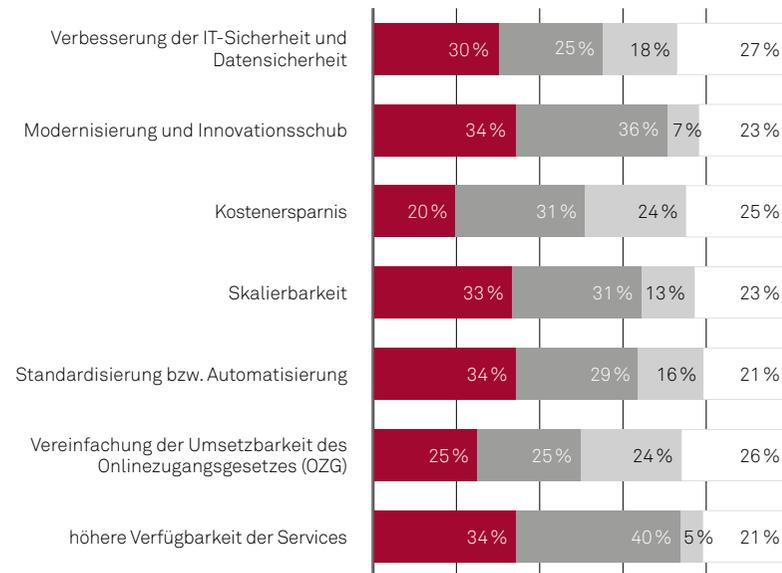


Anteile in Prozent der befragten Institutionen des Bundes, n = 25 (2023)

Welche Ziele verfolgen Sie mit der Cloud-Nutzung? Bitte teilen Sie uns mit, ob der jeweils genannte Punkt ein „sehr wichtiges Ziel“, ein „bedeutendes Ziel“ oder ein „unbedeutendes bzw. kein Ziel“ der Cloud-Nutzung ist.

zentrales Ziel
  bedeutendes Ziel
  unbedeutendes / kein Ziel
  weiß nicht / keine Angabe

## Land

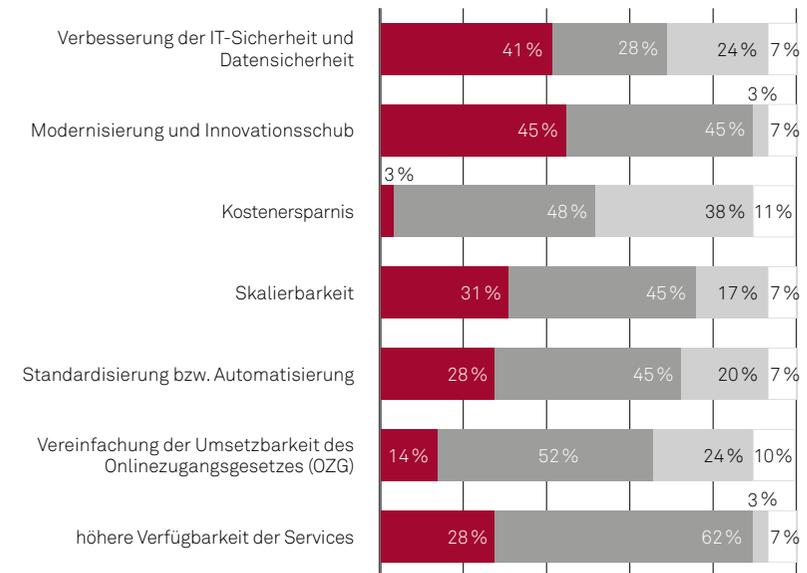


Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Länder, n = 96 (2023)

Welche Ziele verfolgen Sie mit der Cloud-Nutzung? Bitte teilen Sie uns mit, ob der jeweils genannte Punkt ein „sehr wichtiges Ziel“, ein „bedeutendes Ziel“ oder ein „unbedeutendes bzw. kein Ziel“ der Cloud-Nutzung ist.

zentrales Ziel
  bedeutendes Ziel
  unbedeutendes / kein Ziel
  weiß nicht / keine Angabe

## Großstadt



Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Großstädte, n = 29 (2023)

# Ergebnisse der Befragung

## Hemmnisse für die Nutzung von Cloud-Diensten

Die größten Hemmnisse auf Bundesebene, Cloud-Dienste zu nutzen, sind mit 48 % Bedenken im Hinblick auf die IT-Sicherheit und mit 40 % die Abhängigkeit vom Anbieter. Weitere Bedenken (jeweils 36 %) gelten dem möglichen Verlust der Datensouveränität und der Frage, ob die Cloud den erforderlichen Schutzbedarf bietet. Einzelne Meinungen aus den Expertengesprächen widersprechen dieser Aussage. Für die IT-Betriebsplattform Bund können die Sicherheitsbedenken in hohem Maße entkräftet werden, da sie die Zertifizierung nach ISO 27001 sowie die VS-Freigabe nach der Verschlusssachenanweisung (VSA) erhielt.<sup>12</sup> Hyperscaler und andere Cloud-Anbieter investieren ebenfalls in hohe Sicherheitsstandards.

Die Länder sehen zentrale Hemmnisse darin, dass ihre aktuellen Fachanwendungen nicht cloudfähig sind und zeichnen somit ein realistisches Bild einer der größten Herausforderungen für die Nutzung von Cloud-Diensten, das auch in den Expertengesprächen bestätigt wird.

Die Abhängigkeit von öffentlichen IT-Dienstleistern ist mit 41 % das zentrale Hemmnis auf Großstadtebene. Im Vergleich zu den Ländern ist der Prozentwert mehr als doppelt so hoch. In Kombination mit der klaren Bejahung von 48 % der Großstädte auf die Frage, ob sie bereits Cloud-Services nutzen, ist der Trend zur Nutzung von Hyperscaler-Angeboten durch Großstädte auch hier klar erkennbar.



*Die Sicherheitsbedenken gegenüber der Cloud sind teilweise nur vorgeschoben und haben sich in den letzten Jahren gewandelt, das eigentliche Problem ist der gefühlte Kontrollverlust.*

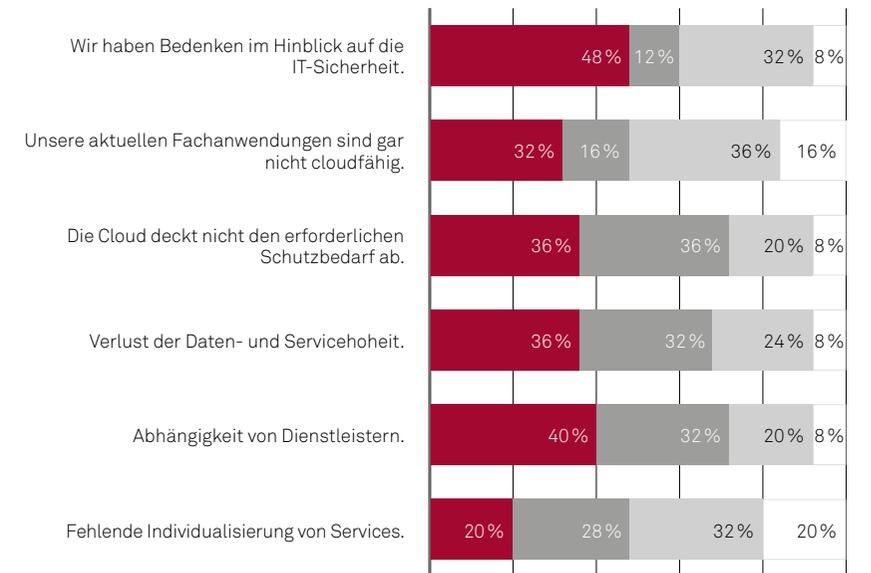
Harald Joos, Cloud-Beauftragter der Deutschen Rentenversicherung Bund

<sup>12</sup>) Bundesfinanzministerium: Pressemitteilung IT-Betriebsplattform Sicherheitszertifizierung, [www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de) (abgerufen am 02.10.2023).

## Welche Faktoren hindern Ihre Behörde daran, Dienste aus einer Cloud zu nutzen?

■ zentrales Hemmnis    ■ bedeutendes Hemmnis    ■ unbedeutendes / kein Hemmnis    □ weiß nicht / keine Angabe

### Bund

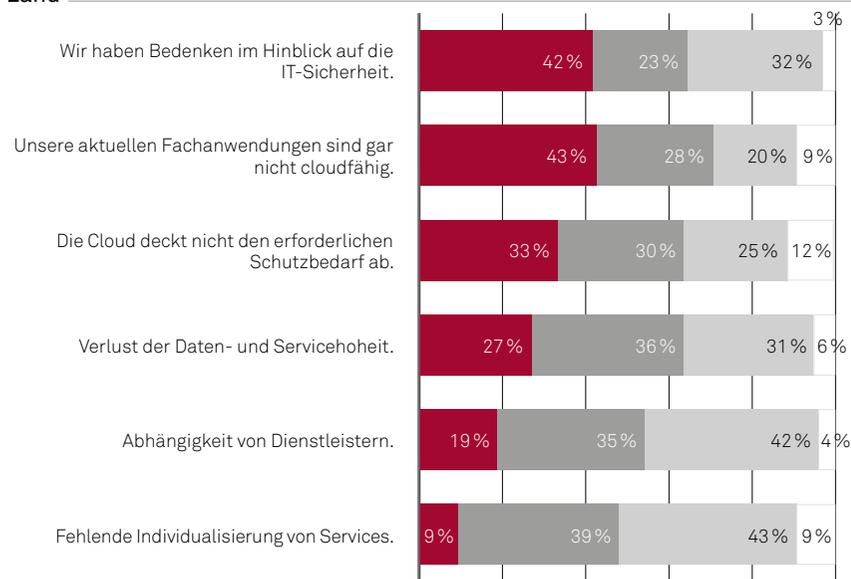


Anteile in Prozent der befragten Institutionen des Bundes, n = 25 (2023)

Welche Faktoren hindern Ihre Behörde daran, Dienste aus einer Cloud zu nutzen?

■ zentrales Hemmnis    
 ■ bedeutendes Hemmnis    
 ■ unbedeutendes / kein Hemmnis    
  weiß nicht / keine Angabe

## Land

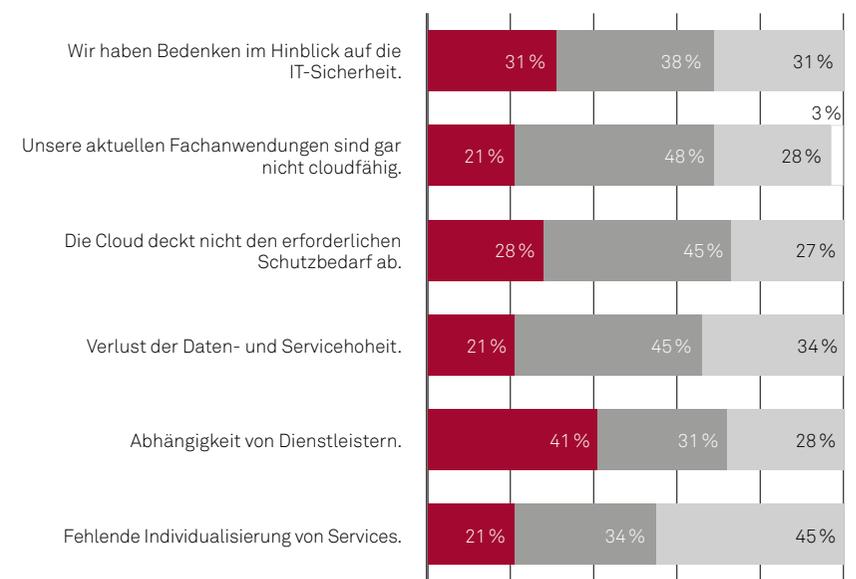


Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Länder, n = 96 (2023)

Welche Faktoren hindern Ihre Behörde daran, Dienste aus einer Cloud zu nutzen?

■ zentrales Hemmnis    
 ■ bedeutendes Hemmnis    
 ■ unbedeutendes / kein Hemmnis    
  weiß nicht / keine Angabe

## Großstadt



Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Großstädte, n = 29 (2023)

### Registermodernisierung

Auf die Frage, ob sie von der Registermodernisierung betroffen sind, gaben lediglich 16 % der befragten Bundesbehörden an, aktiv an der Umsetzung der Registermodernisierung beteiligt zu sein. Durch die Registerführung im eigenen Haus sind 16 % von der Registermodernisierung betroffen, die gleiche Zahl nannten die Bundesbehörden, die ein von der Registermodernisierung betroffenes Register führen. Zwischen 60 % und 64 % der Bundesbehörden gaben an, nicht betroffen zu sein. Die geringe Betroffenheit der befragten Bundesbehörden erscheint aufgrund der insgesamt geringen Anzahl an zu modernisierenden Registern auf Bundesebene plausibel. Eine weitere Erklärung dafür ist, dass lediglich eine zentrale Behörde als Registermodernisierungsbehörde benannt ist.

Interessant ist die Tatsache, dass die aktive Beteiligung und Betroffenheit auf der Landesebene gemessen an den Bundesbehörden höher sind. So gaben 31 % der befragten Landesbehörden an, aktiv beteiligt zu sein, während die Anzahl der Behörden mit einem betroffenen Antragsverfahren mit 21 % beziffert wurde und der Anteil der registerführenden Landesbehörden, die betroffen sind, 18 % beträgt. Jedoch sind die Antworten auf Landesebene durch eine hohe Anzahl an Behörden charakterisiert, die keine Aussage zur Betroffenheit mit rund 30 % liefern.

Bei den befragten Großstädten ist die Betroffenheit deutlich höher im Vergleich zu den anderen Verwaltungsebenen. Hier gaben 48 % an, aktiv bei der Registermodernisierung beteiligt zu sein. Von der Registermodernisierung betroffen ist bei 55 % ein Antragsverfahren, bei 41 % ein Register.

Damit zeichnet sich ab, dass sich die Betroffenheit aktuell vor allem auf Ebene der Großstädte fokussiert, während Interviewpartner der Bundes- und Landesebenen weniger oft angaben, betroffen zu sein.

In den Experteninterviews wurde deutlich, dass Registermodernisierung trotz der aktuellen Unwägbarkeiten im Datenschutz und bezüglich der Verfassungskonformität ein zwingend umzusetzendes Projekt von erheblicher nationaler Bedeutung ist. Nicht zuletzt, um die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) zu stützen. Es ist davon auszugehen, dass ein zunehmender Digitalisierungsdruck durch OZG 2.0 im Verbund mit der Registermodernisierung die Behörden auf allen föderalen Ebenen in Zukunft deutlich stärker beschäftigen wird.



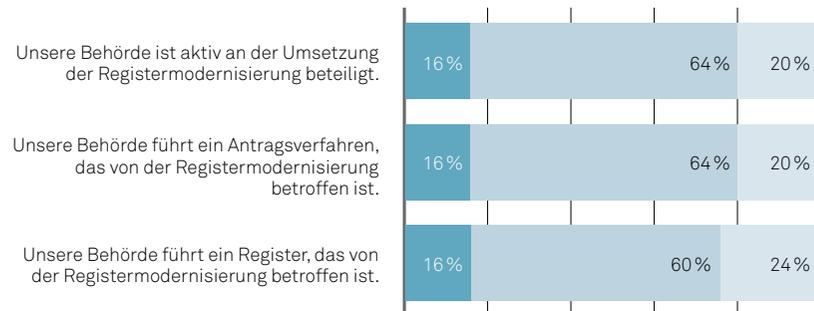
*Registermodernisierung hätte lange vor dem OZG gemacht werden müssen!*

Ulrich Dierkes, Leiter IuK Oldenburg

## Ist Ihre Behörde von der Registermodernisierung betroffen?

■ trifft zu     
 ■ trifft nicht zu     
 ■ weiß nicht / keine Angabe

### Bund

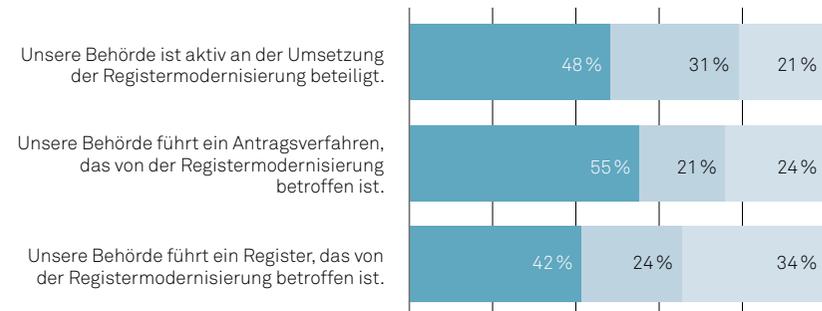


Anteile in Prozent der befragten Institutionen des Bundes, n = 25 (2023)

## Ist Ihre Behörde von der Registermodernisierung betroffen?

■ trifft zu     
 ■ trifft nicht zu     
 ■ weiß nicht / keine Angabe

### Großstadt

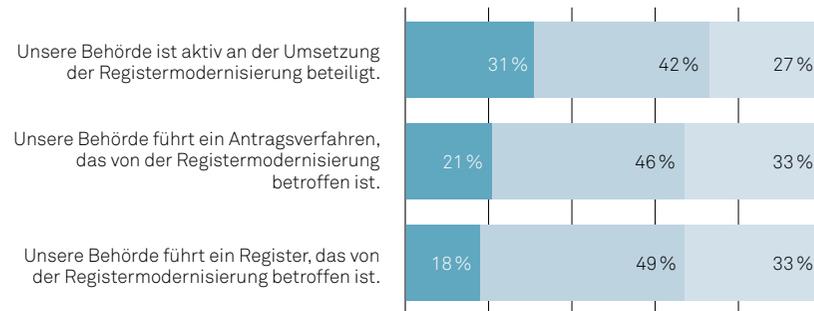


Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Großstädte, n = 29 (2023)

## Ist Ihre Behörde von der Registermodernisierung betroffen?

■ trifft zu     
 ■ trifft nicht zu     
 ■ weiß nicht / keine Angabe

### Land



Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Länder, n = 96 (2023)

## Ergebnisse der Befragung

Über alle Verwaltungsebenen hinweg sehen sich die Behörden mit Herausforderungen konfrontiert. Die Grundgesamtheit der erhaltenen Antworten auf Bundesebene ist mit vier Personen zu gering, um daraus allgemeingültige Schlüsse abzuleiten. Dennoch besteht hier derzeit eine zentrale Herausforderung in der Informationsbeschaffung zu Anforderungen, Rahmenbedingungen, Ansprechpartnern und Arbeitskreisen. Die Verfügbarkeit von Ressourcen (finanzielle Mittel, Fachpersonal, Unterstützungsdienstleistungen) wird auf Bundesebene ebenfalls kritisch gesehen.

Auf Landesebene sehen 19 % der befragten Behörden die Beschaffung von aktuellen Informationen zur Registermodernisierung als zentrale und 48 % als bedeutende Herausforderung an. Die Bewertung der Auswirkungen von zentralen Vorgaben auf Antragsverfahren und Register ist für 26 % eine zentrale Herausforderung, für 58 % eine bedeutende Herausforderung. Die Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen und Anschlussbedingungen zur Registermodernisierung schätzen kumuliert 91 % der befragten Landesbehörden als zentrale oder bedeutende Herausforderung ein. Auch auf Landesebene ist die Ressourcenverfügbarkeit ein kritischer Faktor, wie 87 % der befragten Behörden zusammenfassen.

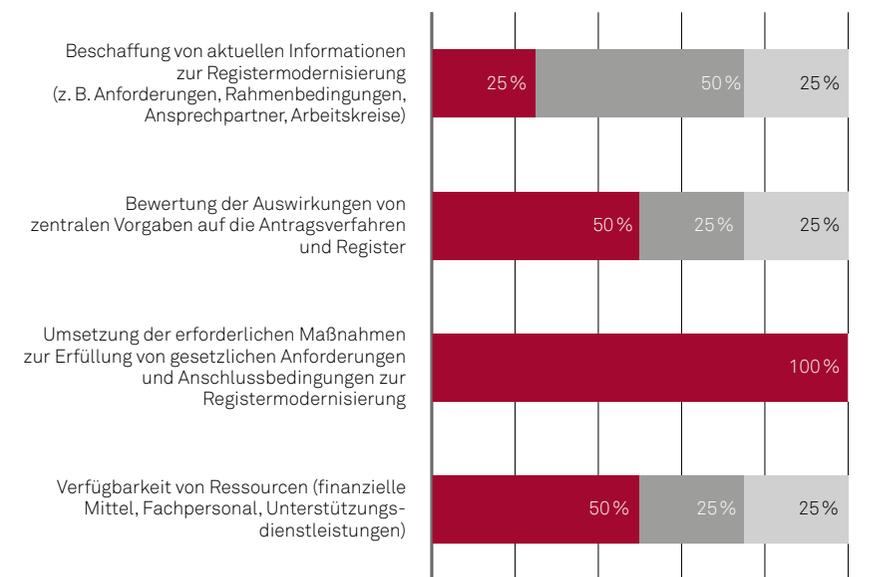
Die auf Landesebene gemachten Aussagen treffen auch auf die Ebene der befragten Großstädte zu. Hier wird die Beschaffung von Informationen als ebenso herausfordernd betrachtet wie die Bewertung der Auswirkungen von zentralen Vorgaben auf die Antragsverfahren und Register. 75 % der Interviewpartner auf Ebene der Großstädte schätzen die Verfügbarkeit von Ressourcen als zentrale Herausforderung ein.

Gerade auf Landesebene ist der Informationsbedarf sehr hoch, wie zahlreiche Interviewpartner anmerken. Der Informationsbedarf reicht von rechtlichen Fragestellungen über technische Fragen bis hin zur Einbindung in die Gesamtprogrammsteuerung auf Ebene des Bundes.

### Mit welchen Herausforderungen sehen Sie sich in Ihrer Behörde in Bezug auf die Registermodernisierung konfrontiert?

■ zentrale Herausforderung   ■ bedeutende Herausforderung   ■ unbedeutende / keine Herausforderung   □ weiß nicht / keine Angabe

#### Bund

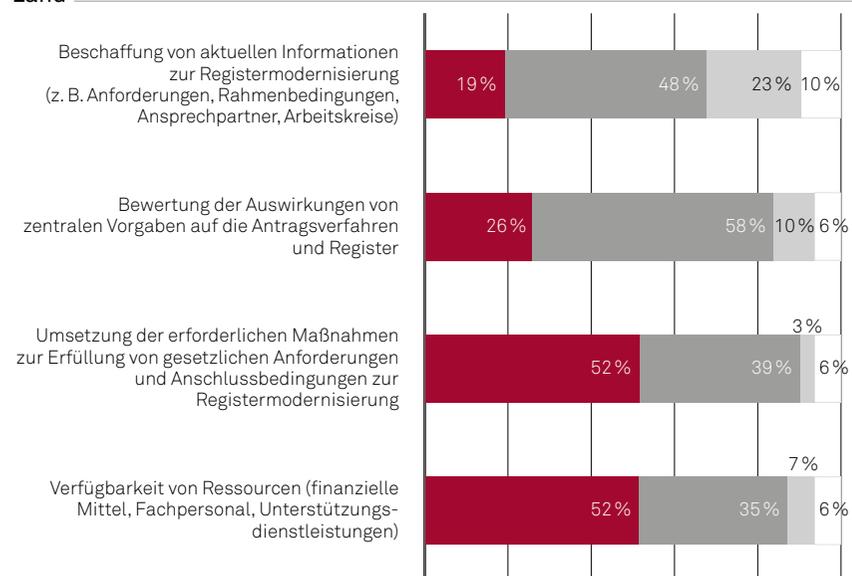


Anteile in Prozent der befragten Institutionen des Bundes, n = 4 (2023)

Mit welchen Herausforderungen sehen Sie sich in Ihrer Behörde in Bezug auf die Registermodernisierung konfrontiert?

■ zentrale Herausforderung   
 ■ bedeutende Herausforderung   
 ■ unbedeutende / keine Herausforderung   
 ■ weiß nicht / keine Angabe

## Land

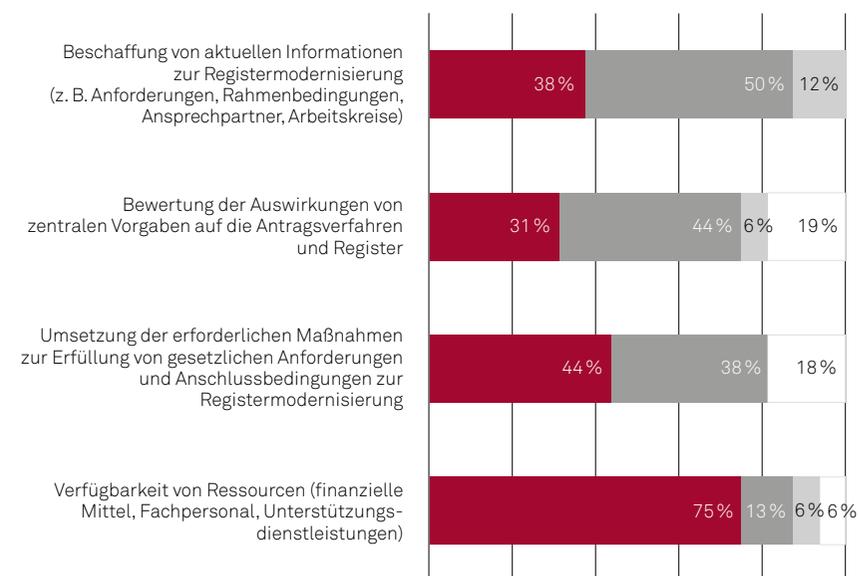


Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Länder, n = 31 (2023)

Mit welchen Herausforderungen sehen Sie sich in Ihrer Behörde in Bezug auf die Registermodernisierung konfrontiert?

■ zentrale Herausforderung   
 ■ bedeutende Herausforderung   
 ■ unbedeutende / keine Herausforderung   
 ■ weiß nicht / keine Angabe

## Großstadt



Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Großstädte, n = 16 (2023)

## Ergebnisse der Befragung

Wie auch aus zahlreichen Expertengesprächen hervorgeht, werden derzeit vor allem Informationen zur Registermodernisierung beschafft und ausgetauscht. Dies erfolgt auf den unterschiedlichsten Plattformen, etwa über die Fachpresse, über Verbandsarbeit und in behördenübergreifenden Informationsveranstaltungen. Informationen zur Registermodernisierung sind derzeit ein wichtiges Gut auf allen Verwaltungsebenen. Auf allen drei Ebenen wird der Informationsbedarf als mittel bis hoch klassifiziert: 75 % bei Bundesbehörden, 74 % auf Ebene der Länder und 88 % bei den Großstädten.

Die Bundesebene ist mit einer Grundgesamtheit von vier befragten Personen zu gering für allgemeingültige Schlüsse. Hier geben jedoch drei von vier Personen an, dass die Ausstattung mit Ressourcen, etwa in Form von Rahmenverträgen, hoch priorisiert sein müsste, gefolgt von Unterstützungsleistungen zur Umsetzung fachlicher, technischer und rechtlicher Anforderungen (50 %) sowie Unterstützungsleistungen zur Steuerung von Umsetzungsprojekten.

Ein verlässlicheres Bild ergibt sich auf der Landesebene, wo ebenfalls die Unterstützung durch eine verbesserte Ressourcenausstattung als mittel bis hoch bewertet wird (kumuliert: 80 %), ebenso die Unterstützungsleistung für die Umsetzung fachlicher, technischer und rechtlicher Anforderungen (hoch: 39 %, mittel: 42 %). Geringfügig weniger relevant werden Methoden wie eine Business-Impact-Analyse oder Unterstützungen im Projektmanagement bewertet. Das Bild auf der Ebene der Großstädte unterscheidet sich bei dieser Frage nicht signifikant: Fachliche, technische und rechtliche Anforderungen sowie

die Ressourcenausstattung werden hoch (beide: 63 %) oder mittel (beide: 31 %) bewertet. Ebenso werden die Unterstützungsleistungen in der Steuerung von Umsetzungsprojekten mit kumuliert 88 % als mittel bis hoch bewertet. Methoden und Werkzeuge wie Business-Impact-Analysen werden von den Großstädten zu 44 % als wichtig und zu weiteren 44 % als mittel betrachtet.

Fragt man Expertinnen und Experten nach Verbesserungspotenzialen zur Unterstützung durch die Gesamtsteuerung der Registermodernisierung, so wird deutlich, dass eine zentrale Steuerung sowie offizielle Ansprechpartner fehlen. Derzeit wird diese Lücke vor allem durch informelle Zusammenschlüsse und auf Basis von projektgetriebener Arbeit gefüllt. Als besondere Herausforderung gilt die mangelnde politische und zentrale Steuerung, die bei einem Vorhaben dieser Größenordnung wichtig und wünschenswert wäre.

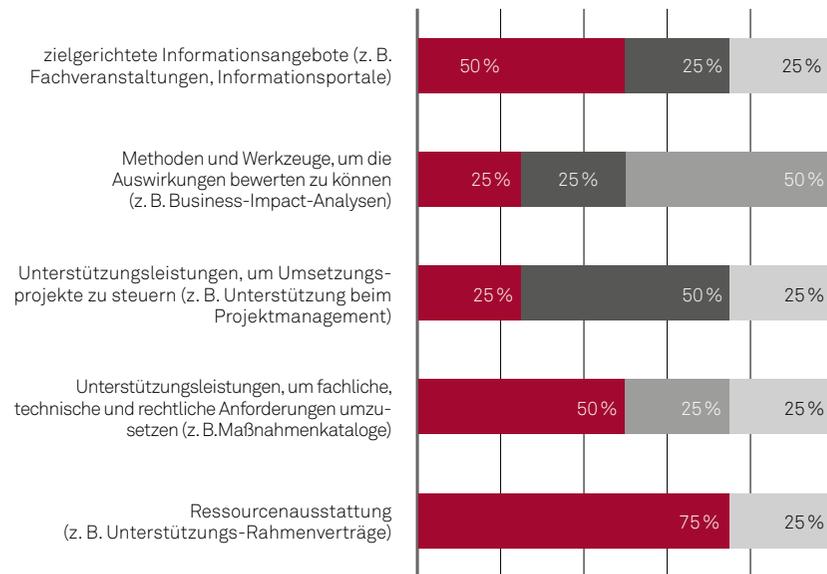


*Wenn etwas komplett gelungen ist durch das Onlinezugangsgesetz, dann, dass sich auch die Fachverwaltungen mit ihrer Digitalisierung beschäftigen. Hier müssen wir bei der Registermodernisierung aufsetzen. Wir müssen aber auch kritisch hinterfragen, ob wir das Projekt nicht sehr groß aufgesetzt haben. Das Zielbild ist richtig, sollte aber nicht in Überforderung für uns alle enden. Digitalisierung ist dann erfolgreich, wenn sie einfach und es nachher besser ist. Daran müssen wir uns orientieren.*  
Dr. Fedor Ruhose, Staatssekretär und Amtschef im Ministerium für Arbeit, Soziales, Transformation und Digitalisierung Rheinland-Pfalz

Welche der unten genannten Leistungen würden Ihnen bei der Umsetzung der Registermodernisierung helfen?

hoch mittel niedrig ohne Relevanz weiß nicht / keine Angabe

## Bund

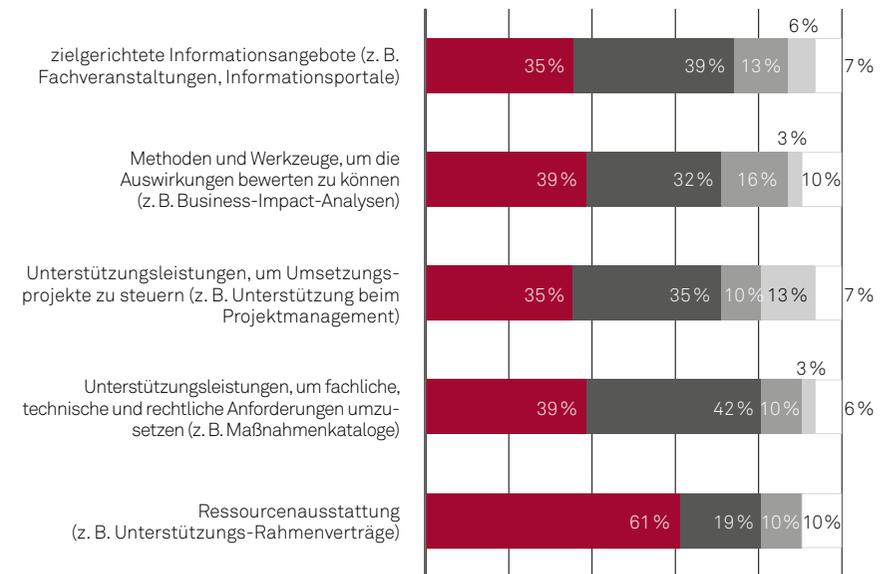


Anteile in Prozent der befragten Institutionen des Bundes, n = 4 (2023)

Welche der unten genannten Leistungen würden Ihnen bei der Umsetzung der Registermodernisierung helfen?

hoch mittel niedrig ohne Relevanz weiß nicht / keine Angabe

## Land



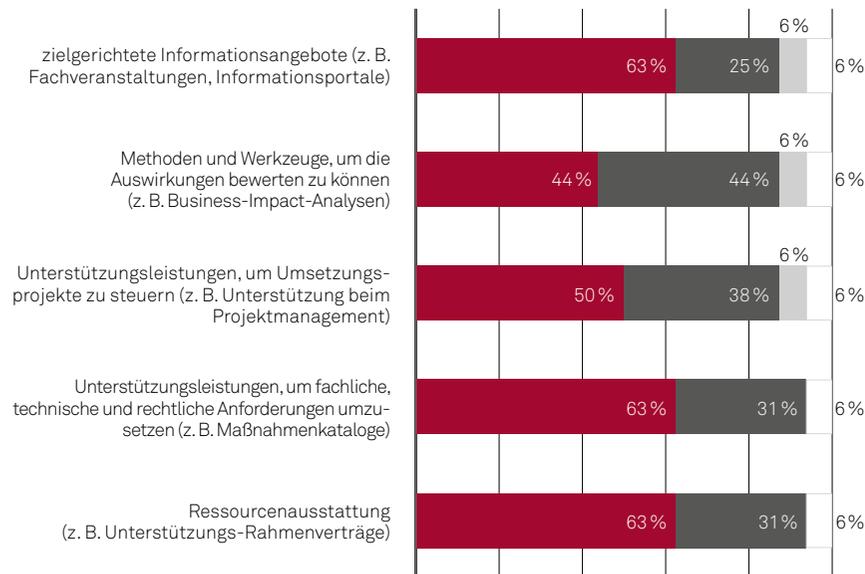
Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Länder, n = 31 (2023)

# Ergebnisse der Befragung

Welche der unten genannten Leistungen würden Ihnen bei der Umsetzung der Registermodernisierung helfen?

■ hoch   
   mittel   
   niedrig   
   ohne Relevanz   
   weiß nicht / keine Angabe

## Großstadt



Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Großstädte, n = 16 (2023)

## IT-Sicherheit

Die Umfrage unter IT-Verantwortlichen zeigt: Behörden und ihre öffentlichen IT-Dienstleister setzen nicht blind auf Standardmaßnahmen, sondern analysieren meist die Risiken und pflegen Sicherheitskonzepte, um zielgerichtet auf die bedeutsamen Risiken für ihre IT einzugehen. Die Großstädte haben aber noch Nachholbedarf: Im Vergleich zu Bundes- und Landesebene geben ihre Vertreter nur halb so oft an, dass sie Sicherheitsrisiken durchgängig analysieren und Sicherheitskonzepte konsequent regelmäßig überprüfen. Allerdings schrecken sie weniger davor zurück, ihre Sicherheit durch Penetrationstests und Webchecks konsequent von Dritten prüfen zu lassen.

Firewalls zum Schutz der internen Netze gegenüber dem Internet sind heute Standard. Eine Großstadt allerdings verneint dies in der Umfrage. Fernzugänge (Remotezugänge), zuletzt für Homeoffice ausgebaut, werden durch Zwei-Faktor-Authentifizierungen abgesichert. Die Befragung signalisiert, dass Großstädte hier dem Bund und den Ländern etwas voraus sind.

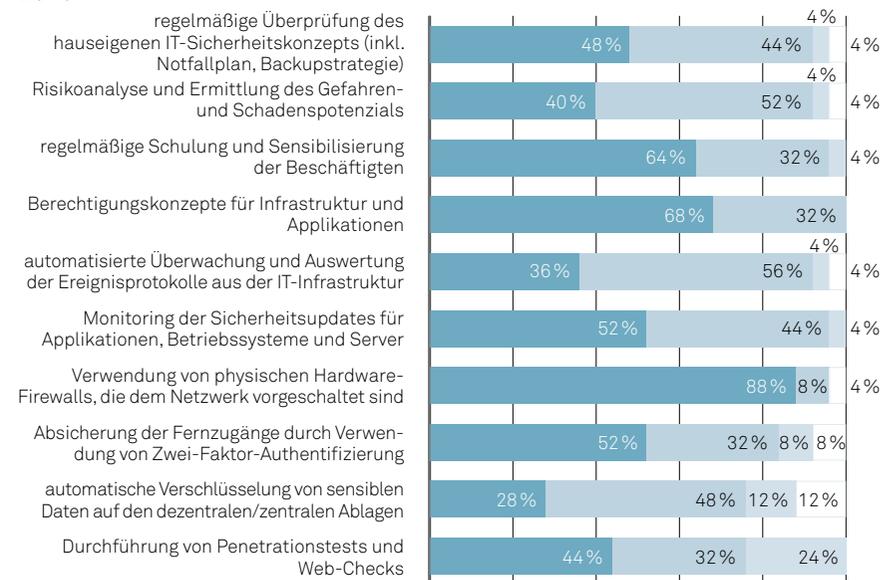
Etwa ein Drittel der befragten Behörden gibt an, dass sie Ereignisprotokolle ihrer IT-Infrastruktur automatisiert und umfassend überwachen und auswerten. Allerdings analysieren viele IT-Organisationen die Logfiles hauptsächlich erst nachträglich, um bereits erkannte Angriffe nachzuverfolgen anstatt sicherheitsrelevante Ereignisse möglichst in Echtzeit zu erkennen (Detektion). So gleicht die IT-Sicherheit eher dem Autofahren mit dem Rückspiegel. Das BSI hat

vor kurzem seinen Mindeststandard zur Protokollierung und Detektion von Cyberangriffen aktualisiert. Er ist auf Bundesebene verpflichtend durch das BSI-Gesetz (BSIG). Landesbehörden und Großstädte sollten sich der Forderung nach einer verbesserten Protokollierung und Detektion kaum entziehen können. Die Befragung der Behörden zeigt hier deutlichen Handlungsbedarf. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, könnten Institutionen Lösungen wie zentrale Dienste (Logging as a Service) oder Security-Operation-Center (SOC) in Betracht ziehen, sofern sie dies noch nicht getan haben. Allerdings sollte man die damit verbundenen Aufwände zum Aufbau und Betrieb nicht unterschätzen.

## Welche organisatorischen und technischen Maßnahmen haben Sie bereits umgesetzt, um die Resilienz gegenüber Cyberattacken zu erhöhen?

■ vollständig umgesetzt  
 ■ teilweise umgesetzt  
 ■ nicht umgesetzt  
 ■ weiß nicht / keine Angabe

### Bund



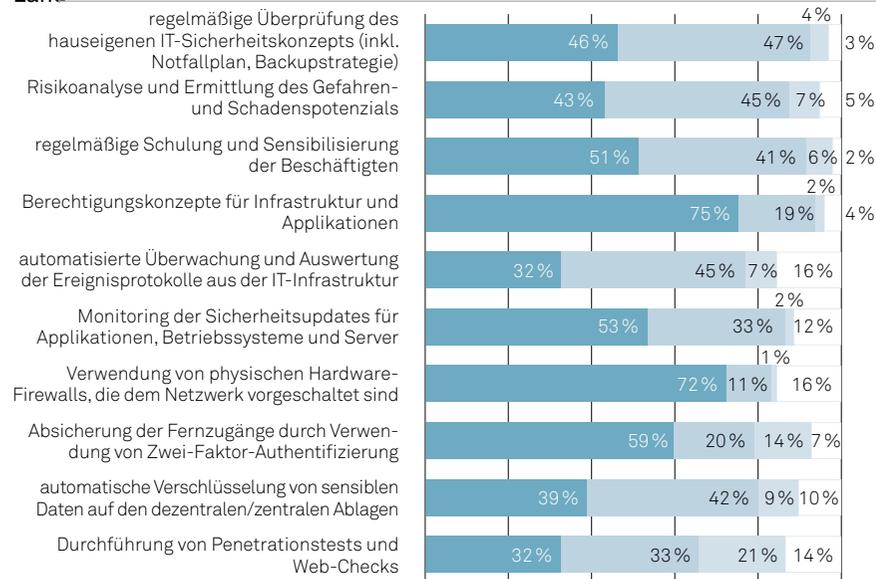
Anteile in Prozent der befragten Institutionen des Bundes, n = 25 (2023)

# Ergebnisse der Befragung

Welche organisatorischen und technischen Maßnahmen haben Sie bereits umgesetzt, um die Resilienz gegenüber Cyberattacken zu erhöhen?

■ vollständig umgesetzt
 ■ teilweise umgesetzt
 ■ nicht umgesetzt
 ■ weiß nicht / keine Angabe

## Land

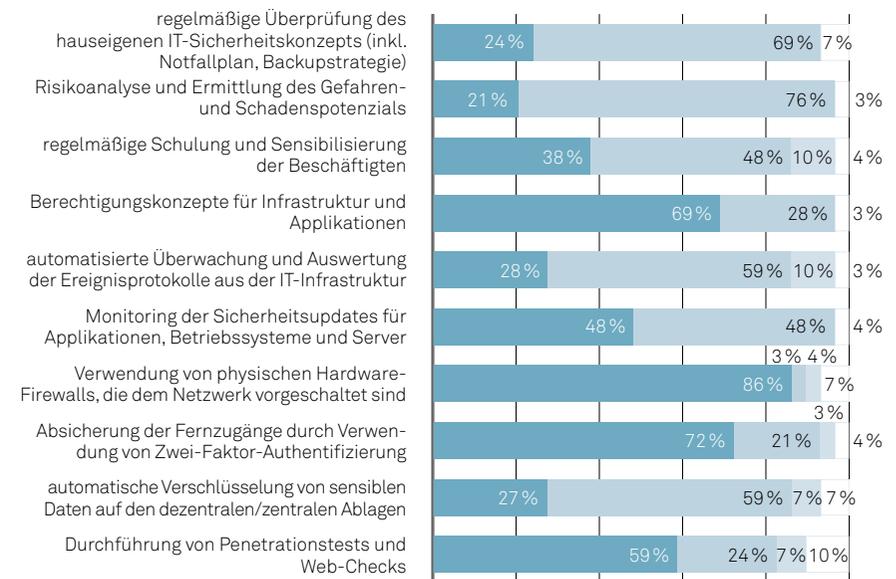


Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Länder, n = 96 (2023)

Welche organisatorischen und technischen Maßnahmen haben Sie bereits umgesetzt, um die Resilienz gegenüber Cyberattacken zu erhöhen?

■ vollständig umgesetzt
 ■ teilweise umgesetzt
 ■ nicht umgesetzt
 ■ weiß nicht / keine Angabe

## Großstadt



Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Großstädte, n = 29 (2023)

### Auslagerung der Maßnahmen

Der Fachkräftemangel in der IT ist auch für die öffentliche Verwaltung eine Herausforderung. Eine Antwort ist, die Kompetenz bei öffentlichen IT-Dienstleistern wie dem ITZBund auf Bundesebene und Dataport auf Landesebene zu bündeln. Dennoch geben die Vertreter der befragten Behörden des Bundes und der Großstädte an, Maßnahmen zur IT-Sicherheit überwiegend selbst zu übernehmen, bei den befragten Behörden der Länder liegt der Wert deutlich tiefer. Expertinnen und Experten aus Fachbehörden nennen in den Interviews als Grund für den hohen Eigenanteil ein generelles Unbehagen, Daten nach außen zu geben. Auf Seiten der öffentlichen IT-Dienstleister gibt es verschiedene Auffassungen. Ein Gesprächspartner sagte sinngemäß, wer für ein Fachverfahren zuständig ist, sei auch für die Sicherheit verantwortlich. Ein anderer sah eine wachsende Zuständigkeit als öffentlicher IT-Dienstleister für die IT-Sicherheit und verweist auf die novellierte Verschlusssachenanweisung (VSA) mit stärkerer Eigenverantwortung des Dienstleisters, eine zuverlässige Datenverarbeitung und Sicherheit der eingesetzten Komponenten zu gewährleisten. Es bleibt offen, wie sich die Aufgabenverteilung zwischen Fachbehörden und öffentlichen IT-Dienstleistern in Zukunft gestaltet.

In einem Punkt sind sich die Gesprächspartner aber sicher: Der Aufwand für Informationssicherheit nimmt weiterhin zu. Wegen des inzwischen erreichten Sicherheitsniveaus erwartet aber nicht jeder eine ähnliche Steigerung wie in den vergangenen Jahren. Interviewte Expertinnen und Experten sehen die Herausforderung vor allem für kleinere IT-Dienstleister in Bezug auf IT-Sicherheit,

wenn die Verantwortung für einen sicheren Betrieb auf Seiten des Providers gebündelt wird. Es ist unklar, ob sie mit den großen IT-Dienstleistern mithalten können. Diese Situation könnte zu einer Konsolidierung unter kleineren öffentlichen IT-Dienstleistern hin zu Dienstleistungszentren führen, besonders auf kommunaler Ebene mit ihren Selbstbetreibern und Mischkonstruktionen. Der Druck, öffentliche Haushalte zu konsolidieren sowie die fortschreitende Standardisierung von Software-Architekturen können diesen Prozess beschleunigen. Allerdings erwarten Gesprächspartner politische Widerstände gegen eine Zusammenlegung von öffentlichen IT-Dienstleistern. Es bleibt daher abzuwarten, wie sich die IT-Landschaft der öffentlichen Verwaltung in diesem Spannungsfeld zwischen Kostendruck und föderalem Gedanken entwickeln wird.



*Dataport gab im Jahr 2022 von 1,3 Mrd. € Umsatz etwa 10 % für Sicherheit aus.*

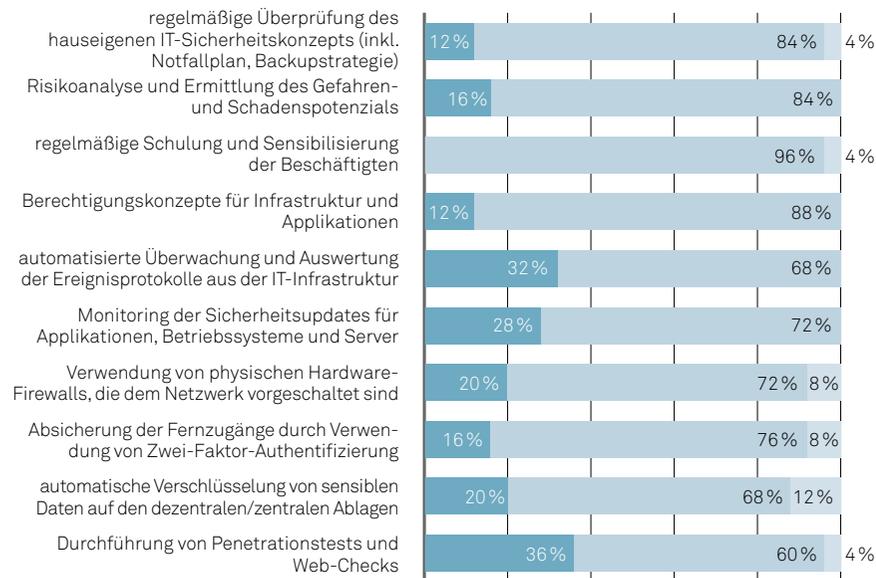
Jörn Riedel, CIO der Freien und Hansestadt Hamburg

# Ergebnisse der Befragung

Welche der vollständig oder teilweise umgesetzten Maßnahmen haben Sie in die Verantwortung eines öffentlichen IT-Dienstleisters übergeben?

■ in der Verantwortung eines öffentlichen IT-Dienstleisters
 ■ in eigener Verantwortung
 ■ weiß nicht / keine Angabe

## Bund

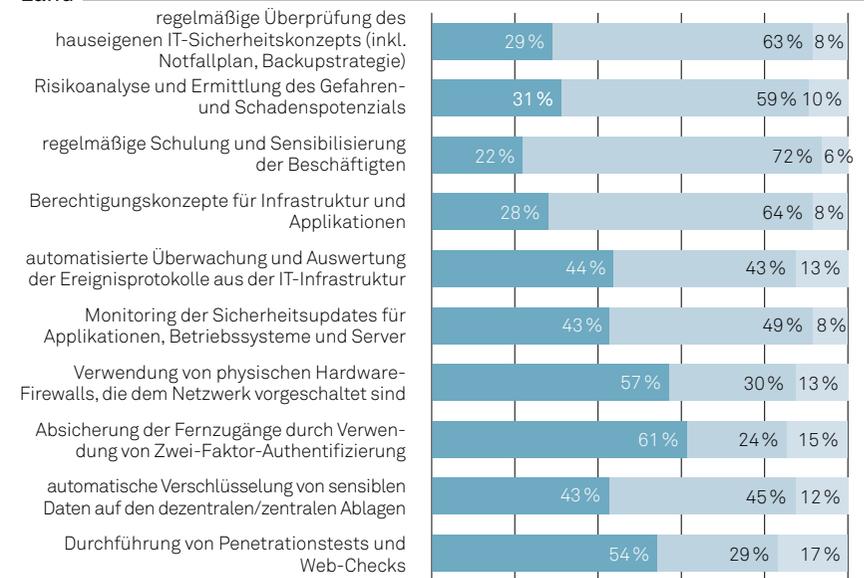


Anteile in Prozent der befragten Institutionen des Bundes, n = 25 (2023)

Welche der vollständig oder teilweise umgesetzten Maßnahmen haben Sie in die Verantwortung eines öffentlichen IT-Dienstleisters übergeben?

■ in der Verantwortung eines öffentlichen IT-Dienstleisters
 ■ in eigener Verantwortung
 ■ weiß nicht / keine Angabe

## Land

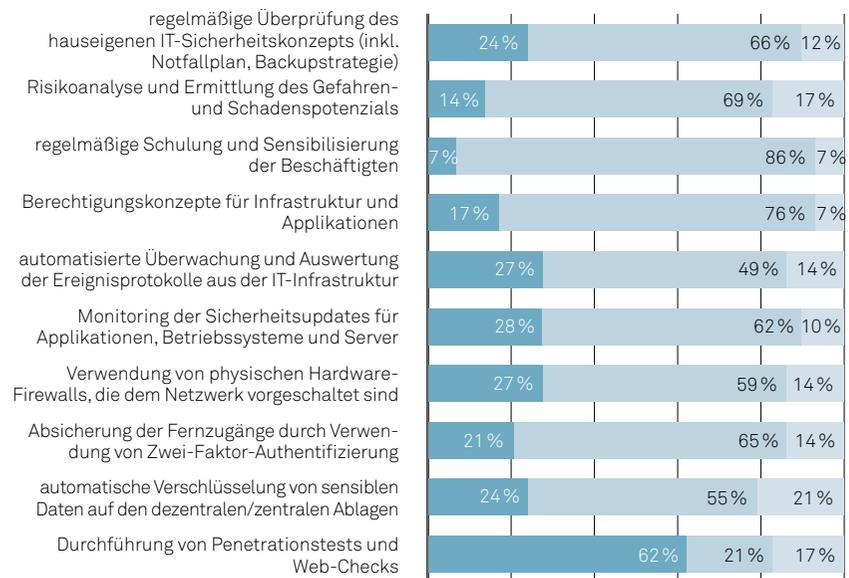


Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Länder, n = 96 (2023)

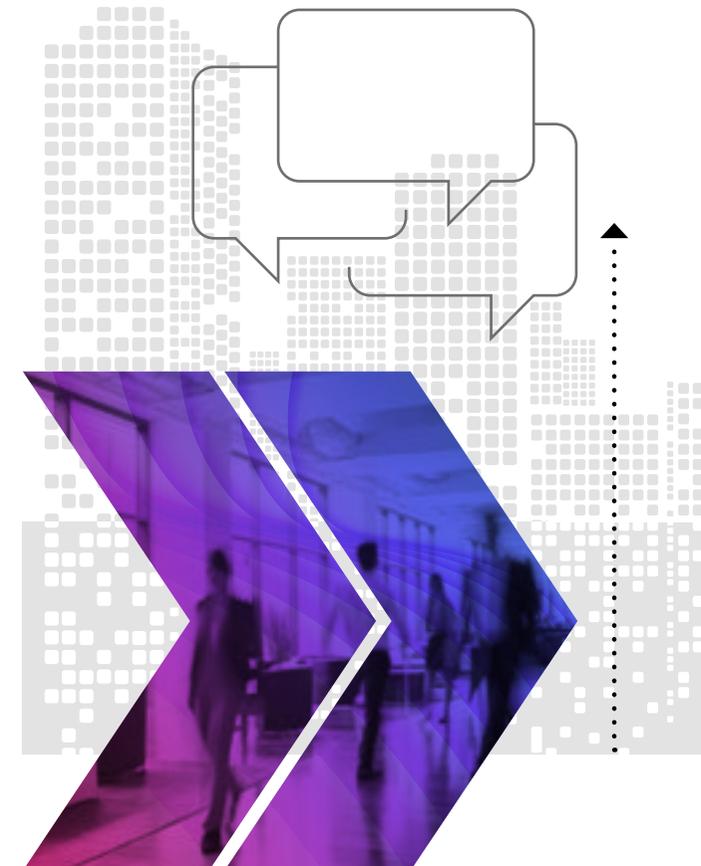
Welche der vollständig oder teilweise umgesetzten Maßnahmen haben Sie in die Verantwortung eines öffentlichen IT-Dienstleisters übergeben?

■ in der Verantwortung eines öffentlichen IT-Dienstleisters
 ■ in eigener Verantwortung
 ■ weiß nicht / keine Angabe

## Großstadt



Anteile in Prozent der befragten Institutionen der Großstädte, n = 29 (2023)



# DIE IT-KONSOLIDIERUNG IN ÖSTERREICH

Die IT-Konsolidierung ist kein allein in Deutschland relevantes Themenfeld. Der Bedarf an Harmonisierung und Konsolidierung der IT besteht ebenso in der österreichischen Verwaltung und wird parallel zu den Maßnahmen in Deutschland vorangetrieben. Im Rahmen dieser Studie wurden erstmals die Ergebnisse der Befragung in Deutschland in Gesprächen mit österreichischen Expertinnen und Experten diskutiert und verglichen.



*Die Sicherheit eines Arbeitsplatzes im Bundesdienst bedeutet heute nicht mehr so viel wie in der Vergangenheit. Damit wirken sich die im Vergleich zur Privatwirtschaft niedrigeren Einstiegsgehälter und der langsame Aufstieg im Bundesdienst noch deutlicher auf die Personalsituation aus. Mit der neuen NIS-2-Verordnung werden in Österreich bis zu 6.000 Unternehmen betroffen sein, was wiederum zu einer weiteren Verschärfung der ohnehin angespannten Fachkräftesituation beitragen wird.*

Clemens Möslinger, Leitung Cybersecurity Bundeskanzleramt

## Personalsituation und mobiles Arbeiten in Österreich im Jahr 2023 im Vergleich zu 2021

Die österreichischen Verwaltungsexpertinnen und -experten betonen, dass es schwierig ist, die geburtenschwachen Jahrgänge zu rekrutieren. Die geringe Anzahl potenzieller Bewerberinnen und Bewerber erschwert die Gewinnung von qualifiziertem IT-Personal. Ein weiteres Problem ist das als zu gering empfundene Gehalt, insbesondere für höher qualifizierte Fachkräfte. Je höher die Ausbildung, desto schwieriger gestaltet sich die Rekrutierung. Die Sicherheit im Bundesdienst wird als weniger wichtig erachtet, da der Aufstieg als zu langsam wahrgenommen wird. Die Covid-19-Pandemie hat die Anforderungen an die Work-Life-Balance beschleunigt und Bewerbende erwarten immer mehr Freizeit. Zudem fehlt es Quereinsteigenden wie Juristinnen und Juristen oft an relevanter IT-Bildung, die erst nachträglich vermittelt werden muss. Die Erfahrungen mit der Ausbildung von IT-Lehrlingen sind oft negativ, da das entsprechende Umfeld für eine strukturierte Ausbildung nicht geboten werden kann. Ein weiterer, sehr großer Bedarf an Fachkräften wird aufgrund der NIS-2-Verordnung<sup>13</sup> erwartet. Viele Ressorts haben derzeit eigene Security-Fachkräfte und Cybersicherheitsgruppen, was den Bedarf weiter erhöht. Die Übertragung der Sicherheitsverantwortung an externe Dienstleister wird jedoch gleichzeitig als problematisch angesehen. Die erhöhte Awareness im Security-Umfeld aufgrund des Ukrainekriegs wird als positiver Fortschritt im Vergleich zu vor drei Jahren bewertet.

13) WKO: NIS 2 Verordnung (abgerufen am 13.10.2023).

### Ziele und Herausforderungen bei der Auslagerung des IT-Betriebs an öffentliche IT-Dienstleister

In Österreich finden die genannten Ziele aus Deutschland (Kapitel 6) ebenfalls Zustimmung. Die Cybersicherheit wird als oberste Priorität betrachtet, obwohl sie nicht unbedingt ein spezifischer Grund für die Auslagerung des IT-Betriebs ist. Es wird jedoch darauf hingewiesen, dass es zu wenig Ressourcen für die Cybersicherheit gibt und dass Angriffe auf Behörden vermehrt auftreten. Die Bedrohungen durch KI-generierte Angriffe und Cyberkriminalität als Dienstleistung nehmen zu, was eine hohe Professionalisierung erfordert. Eine weitere Herausforderung besteht in der zunehmenden Desinformation.

Neben den gemeinsamen Herausforderungen werden in Österreich weitere spezifische Punkte genannt. Die Resilienz, also die Fähigkeit, auf Krisen zu reagieren, nimmt zu und es werden bessere Ausweichmöglichkeiten und alternative Netzwerke genutzt. Der 24/7-Betrieb gewinnt an Bedeutung. Ein weiteres Ziel, das in Österreich genannt wird, ist die Verbesserung der IT-Servicequalität für die Anwendenden. Es wird festgestellt, dass Gesetze härter werden und dass die Kapazität für Kernaufgaben freigemacht werden muss, da es kaum Nachbesetzungen gibt. Eine Abnahme der Fachexpertise in den Ressorts wird ebenfalls als Herausforderung identifiziert.



*Die Cybersicherheit ist unsere oberste Priorität. Wir stehen vor ständig neuen Herausforderungen, da Angreifer mittlerweile gezielt in hochspezialisierten und sehr professionellen Teams vorgehen. Angriffsmuster werden kontinuierlich weiterentwickelt, womit wir uns in einem permanenten Wettlauf befinden. Wir setzen daher konsequent auf Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz unserer Systeme sowie Spezialisierung in unseren unterschiedlichen Security-Einheiten.*

Markus Popolari, geschäftsführender Leiter der Sektion IV, IT und Service  
Bundesministerium für Inneres

### Zielerreichung: Erfahrungen mit der Auslagerung von Leistungen an öffentliche IT-Dienstleister

Die befragten österreichischen Fachkräfte äußern sich im Vergleich zur Befragung in Deutschland positiver zur Zielerreichung bei der Auslagerung von Leistungen an öffentliche IT-Dienstleister. Sie geben an, dass die Sicherheit erfolgreich erhöht wurde und dass die Nutzung von Shared Services zu einer schnelleren Bereitstellung führte. Zudem wird betont, dass die Standardisierung und Automatisierung durch die Covid-19-Pandemie beschleunigt wurden.

Es wird deutlich, dass es Unterschiede in den Erfahrungen zwischen Österreich und Deutschland gibt. Während die Fachleute in Österreich die Zielerreichung positiv bewerten, zeigen die Aussagen aus Deutschland eine eher gemischte Zufriedenheit. Es ist wichtig anzumerken, dass die Aussagen aus Deutschland keine spezifischen Ziele nennen, die erreicht oder nicht erreicht wurden. Die Ergebnisse der Umfrage deuten jedoch darauf hin, dass die Zufriedenheit mit der Auslagerung nicht durchwegs hoch ist.

## Hindernisse bei der Auslagerung von IT-Dienstleistungen an öffentliche Dienstleister

In Österreich werden ebenfalls verschiedene Faktoren genannt, die die Auslagerung von IT-Dienstleistungen behindern. Es gibt keine spezifischen Ansprechpartner für Probleme beim IT-Dienstleister, was Unsicherheiten bewirken kann. Behörden haben Sorge um die Qualität und Zuverlässigkeit der Leistungen, was zu einem möglichen Kompetenzverlust im eigenen Ressort führen kann. Zudem wird der Machtverlust als Bedenken genannt. Die Konsolidierung auf wenige Plattformen stellt sich als schwierig heraus, da die verschiedenen Ressorts unterschiedliche Anforderungen haben. Es fehlen noch bestimmte Produkte und Services und es gibt zu wenige Shared Services im Vergleich zu Deutschland. Jedoch wird die Lieferfähigkeit der öffentlichen IT-Dienstleister in Österreich besser eingeschätzt als in Deutschland. Es wurde bereits eine Konsolidierung in bestimmten Bereichen wie SAP, ELAK im Bund und Haushaltsverrechnung durchgeführt. Die Wartung der Systeme wird als aufwendig und kostspielig angesehen. Standardisierte Services genießen großes Vertrauen und der Behördenportalverbund in Österreich wird als entscheidender Erfolgsfaktor betrachtet.

In Deutschland werden vor allem das unzureichende Produktportfolio der Dienstleister und der erhöhte Aufwand für Koordination und Steuerung als Problem genannt. In Österreich stehen die Sorge um Leistungen, der Kompetenzverlust im Ressort und die Schwierigkeit der Konsolidierung auf wenige Systeme bei unterschiedlichen Anforderungen im Vordergrund. Es gibt jedoch auch positive Entwicklungen wie die bessere Wahrnehmung fachlicher Anforderungen durch die öffentlichen IT-Dienstleister in Österreich und erfolgreiche Konsolidierungen in bestimmten Bereichen.

## Vergleich der Basis- und Querschnittsdienste aus dem Angebot öffentlicher IT-Dienstleister

Die österreichischen Expertinnen und Experten weisen darauf hin, dass speziell Kommunikationsdienste nicht stark konsolidiert sind. Hingegen wird die elektronische Aktenführung und Archivierung (ELAK) als bedeutender Basisdienst genannt, der von mehr als 80 % der Behörden seit über zehn Jahren genutzt wird. Der Standardarbeitsplatz hingegen ist weniger ausgeprägt.

Querschnittsdienste in Deutschland und Österreich: In Deutschland werden Querschnittsdienste im Rahmen des Onlinezugangsgesetzes (OZG) der Großstädte bezogen. In Österreich hingegen wird festgestellt, dass es aufgrund der Vielzahl zentraler Services keine spezifischen Querschnittsdienste gibt.

Sowohl in Deutschland als auch in Österreich werden Lösungen für die Finanzverwaltung als wichtige Basisdienste von öffentlichen IT-Dienstleistern bezogen. In beiden Ländern wird auch die elektronische Aktenführung und Archivierung als relevant angesehen. Es gibt jedoch Unterschiede in Bezug auf Querschnittsdienste.

### Vergleich der Ziele bei externem Bezug von Diensten von öffentlichen IT-Dienstleistern

Die österreichischen Expertinnen und Experten heben hervor, dass mit dem bundes- und länderübergreifenden gemeinsamen Portalverbund (Basis SAML 2.0) bereits vor langer Zeit Datenaustausch und Kommunikationsstandards geschaffen wurden. Zudem wird die hohe Verfügbarkeit eines qualifizierten Supports als wichtiges Ziel genannt, wobei dieses kundenspezifisch zugeordnet wird.

Sowohl in Deutschland als auch in Österreich wird die hohe Verfügbarkeit eines qualifizierten Supports als wichtiges Ziel angesehen. In Deutschland liegt der Fokus auch auf der Nutzung von Synergien, der regelmäßigen Weiterentwicklung und Pflege der Dienste sowie der behördenübergreifenden Vernetzung. In Österreich wird die Lösung der Kommunikation durch den Portalverbund betont. Auffällig ist, dass die Kostensenkung von den deutschen Bundesbehörden weniger priorisiert wird als von den österreichischen Behörden.



*Durch die Einführung des Bund/Länder- übergreifenden Portalverbunds wurde bereits vor Jahren ein Kommunikations- und Datenaustauschstandard eingeführt, der entscheidend zum Erfolg und zu hoher Standardisierung geführt hat. Damit lassen sich viele Services einheitlich und problemlos von öffentlichen Dienstleistern beziehen.*

Kristian Juric, Abteilungsleiter Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten

### Vergleich der Zufriedenheit mit erreichten Zielen bei der Auslagerung von IT-Diensten an öffentliche IT-Dienstleister

Die österreichischen Fachkräfte äußern Zweifel bezüglich der Ergebnisse in Bezug auf Innovation. Allerdings werden die Nutzung von Synergien und die Nachnutzung in Österreich als gut bewertet. Es besteht ein Bedarf an Skaleneffekten, um effizientere Ergebnisse zu erzielen. Besonders hervorgehoben wird die Erfüllung der Ziele bei den Datenschutzerfordernungen in Österreich, die als sehr gut bezeichnet wird. Dabei wird darauf verwiesen, dass dies im Zusammenhang mit der NIS-2-Verordnung von besonderer Bedeutung sein wird.

In beiden Ländern gibt es positive Rückmeldungen bezüglich der Zielerreichung bei Datenschutzerfordernungen. In Deutschland gibt es jedoch eine gemischte Einschätzung bezüglich der schnelleren Bereitstellung von Diensten und der Erhöhung der Innovationskraft. In Österreich bestehen Zweifel an den erreichten Ergebnissen im Bereich Innovation, während die Nutzung von Synergien und die Nachnutzung positiv bewertet werden. Die Erfüllung der Ziele bei Datenschutzerfordernungen wird in Österreich besonders betont, vor allem im Hinblick auf die NIS-2-Verordnung.

## Nutzung von Cloud-Diensten, Registermodernisierung, IT-Sicherheit und Resilienz gegenüber Cyberattacken

### Vergleich der Nutzung von Cloud-Services in Deutschland und Österreich

Die österreichischen Fachleute gaben an, dass einzelne Services aus der Cloud genutzt werden, jedoch nicht flächendeckend. Es wurden erste Schritte unternommen. Es gibt derzeit Bedenken hinsichtlich der DSGVO, insbesondere bei der Übermittlung von Cloud-Daten in Drittländer. Die Stellung Österreichs zu diesem Thema unterscheidet sich von anderen EU-Mitgliedstaaten, die möglicherweise keine Bedenken haben, aber dennoch darauf verzichten (etwa Italien).

Sowohl in Deutschland als auch in Österreich gibt es eine gewisse Nutzung von Cloud-Services, die jedoch unterschiedlich ausgeprägt ist. In Österreich wurden erste Schritte unternommen, um Cloud-Services einzuführen, wobei die Bedenken hinsichtlich der DSGVO, Resilienz und den Cloud-Zugängen für Drittländer eine Rolle spielen.

### Vergleich der Aussagen zur Bereitstellung von Cloud-Kapazitäten

Die österreichischen Expertinnen und Experten stellen fest, dass es in Österreich und Deutschland an zusammengeschalteten öffentlichen IT-Dienstleistern zur Lastverteilung mangelt. Dies beeinträchtigt die Nutzung von Cloud-Diensten. Es wird darauf hingewiesen, dass kritische Services im Ernstfall weiterhin laufen müssen. In Österreich wird betont, dass das Land bei Cloud-Themen deutlich hinterherhinkt und keine eigenen Cloud-Lösungen bietet. Es fehlt an einer einheitlichen Vorgehensweise im Bund und es wurde der Anschluss an aktuelle Entwicklungen verloren. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Cloud wird als unzureichend betrachtet und es wird bemängelt, dass es keine vernünftige Diskussion und kein gemeinsames Bundeskonzept gibt. Sicherheitsbedenken und die Nachvollziehbarkeit werden als zentrale Hindernisse für die Nutzung von Cloud-Diensten in Österreich genannt.

In Deutschland wie in Österreich besteht ein Bedarf an Cloud-Kapazitäten für Behörden. In Deutschland sind öffentliche IT-Dienstleister die bevorzugten Anbieter, während in Österreich noch Nachholbedarf besteht. Sowohl in Deutschland als auch in Österreich wird die Sicherheit als ein zentrales Hemmnis für die Nutzung von Cloud-Diensten genannt. Es besteht jedoch ein deutlicher Unterschied in Bezug auf den Entwicklungsstand und die strategische Ausrichtung. Deutschland hat eine höhere Akzeptanz und eine klarere Vorgehensweise bei der Bereitstellung von Cloud-Kapazitäten, während Österreich mit Herausforderungen wie dem Fehlen eigener Lösungen, einer mangelnden Auseinandersetzung mit dem Thema und Sicherheitsbedenken konfrontiert ist.



*Österreich hat bei der Umsetzung von Cloud-Lösungen oftmals eine abwartende Position und beobachtet Cloud-Umsetzungen innerhalb der EU. Derzeit wird noch an einem gemeinsamen Vorgehen von Bund und Ländern gearbeitet. Im eigenen Ressort gibt es daher derzeit eine No-Cloud-Strategie, da nachhaltige Nutzungskonzepte fehlen sowie Fragen der Resilienz ungeklärt sind. Auch das Fehlen eines „BSI“ in Österreich erschwert die gemeinsame Positionierung zusätzlich.*

Kristian Juric, Abteilungsleiter Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten

### Vergleich der Ziele bei der Cloud-Nutzung in Deutschland und Österreich

Die befragten Fachkräfte aus Österreich betonen, dass Skalierung, Nutzung für Hochlastspitzen und Standardisierung klar zu verfolgende Ziele sind. Die hohe Verfügbarkeit der Services wird hingegen nicht als so hoch wahrgenommen. Das Bundesrechenzentrum (BRZ) hat eigene Segmente für Kunden eingerichtet, um sicherzustellen, dass bei einem Angriff alle anderen Ressorts weiterlaufen. Die Kostenersparnis durch Cloud-Nutzung wird als nicht erzielbar betrachtet, während die Einhaltung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) als wichtig angesehen wird. Zudem wird auf die Existenz von „Post Quantum Kryptographie“ hingewiesen.

Sowohl in Deutschland als auch in Österreich stehen Ziele wie Skalierbarkeit, Standardisierung und hohe Verfügbarkeit im Fokus der Cloud-Nutzung. Es gibt jedoch Unterschiede in der Wahrnehmung der Wichtigkeit bestimmter Ziele. Während in der deutschen Bundesverwaltung die Skalierbarkeit und Hochverfügbarkeit besonders betont werden, liegt bei den Ländern und Großstädten in

Deutschland ein ausgeglichenes Verhältnis der Ziele vor. In Österreich wird die hohe Verfügbarkeit der Services nicht als so herausragend wahrgenommen und es bestehen Bedenken hinsichtlich der Kostenersparnis und der Einhaltung der DSGVO.

### Hindernisse bei der Cloud-Nutzung

Die Expertinnen und Experten in Österreich zeigen eine ähnliche Haltung zu Hindernissen bei der Cloud-Nutzung. Sie geben an, dass die Behörden gar nicht „cloudfähig“ sind und dem Schutzbedarf in der Cloud nicht entsprochen wird. Die Bedeutung der Daten-Souveränität nimmt zu und die Abhängigkeit von Cloud-Anbietern wird als enorm empfunden. Zudem wird darauf hingewiesen, dass Office-Updates erst im Nachhinein verändert werden können, was weitere Bedenken hinsichtlich der Kontrolle über die eigenen Daten aufkommen lässt. Sowohl in Deutschland als auch in Österreich bestehen also erhebliche Bedenken und Hindernisse bei der Nutzung von Cloud-Diensten.

# ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE IT-KONSOLIDIERUNG

Unstrittig ist, dass die öffentliche Verwaltung eine stabile, zukunftsgerichtete und resiliente IT-Infrastruktur benötigt, um ihre Aufgaben im Spannungsfeld verschiedener Rahmenbedingungen erfüllen zu können. Dieses Ziel wird in der Regel durch eine Auslagerung der IT-Dienstleistungen zu einem öffentlichen IT-Dienstleister angestrebt. Die Auslagerung des IT-Betriebs und die Nutzung von Basis- und Querschnittsdiensten nimmt erkennbar zu, ist aber bei Weitem noch nicht abgeschlossen. Mit der IT-Konsolidierung Bund, der Einführung von Cloud-Diensten, dem Onlinezugangsgesetz 2.0 und der Registermodernisierung sowie vielen anderen Vorhaben und Maßnahmen wird die öffentliche Verwaltung unter den aktuellen Rahmenbedingungen noch die laufende Dekade für die Umsetzung benötigen. Die Qualität der Orchestrierung aller Beteiligten wird entscheidend für das Ergebnis und den Zeitpunkt des Abschlusses sein. Unterschiedliche Faktoren sind für den Erfolg ausschlaggebend.

## Qualifiziertes Personal

Die erfolgreiche Transformation der öffentlichen Verwaltung kann nur mit ausreichend Personal gelingen. IT-Fachkräfte und auch Quereinsteiger müssen angeworben, qualifiziert und langfristig gebunden werden. Arbeitsplatzsicherheit allein ist für die Gewinnung von Personal nicht mehr ausreichend. Die öffentliche Verwaltung sollte vermehrt neue Arbeitsmodelle schaffen, um aus dem starren Tarifgefüge ausbrechen zu können und finanziell mit der Privatwirtschaft konkurrenzfähig zu sein. Die Beschäftigten sollten die Möglichkeit erhalten, sich mit zeitgemäßen Technologien zu beschäftigen und den Erfolg ihrer Leistungen zu erleben.

## Standardisierung von Services

IT-Konsolidierung bedeutet mehr als die 1:1-Verlagerung von Technik zu einem IT-Dienstleister. Das volle Potenzial an Nutzen, Innovationen und Kostensparnis entfaltet eine Auslagerung nur, wenn bereits in der Planungsphase Prozessoptimierungen und -automatisierungen auch im Sinne einer Standardisierung von Services berücksichtigt werden. Hierfür sind einheitliche Erwartungshaltungen von Bedarfsträgern und IT-Dienstleistern notwendig. Die unterschiedlichen Erwartungshaltungen von Behörden und öffentlichen IT-Dienstleistern sollten so weit wie möglich harmonisiert werden, damit realistische und transparente Serviceportfolios für die öffentlichen IT-Dienstleister abgeleitet werden können. Es sollte auch klar abgegrenzt werden, welche Erwartungen nicht erfüllt werden können.

## Mittelfristige Finanzplanung zur Stabilisierung lang laufender Vorhaben

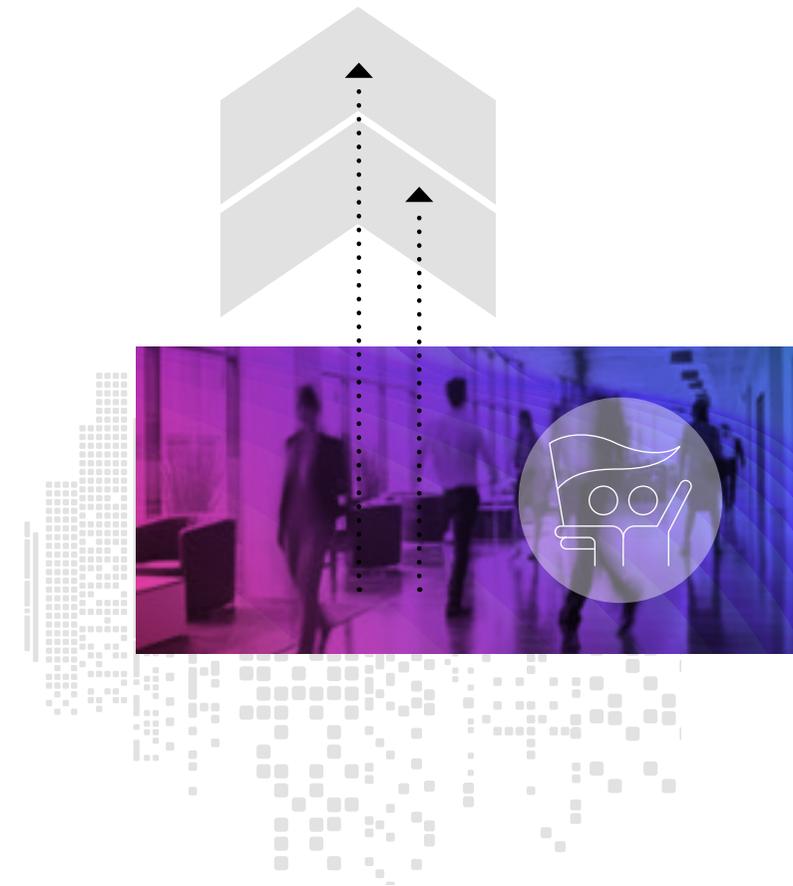
In den vergangenen Jahren wurde die IT-Konsolidierung mit hohen finanziellen Mitteln ausgestattet. Die Budgets wurden pro Haushaltsjahr im Rahmen der Haushaltsplanung immer wieder intensiv diskutiert und anschließend zugewiesen. Für das Haushaltsjahr 2024 sollen Sparmaßnahmen greifen, die die Kontinuität und den Fortschritt der laufenden Vorhaben bremsen. Budgets sollten nicht nur pro Haushaltsjahr bereitgestellt werden. Das strategische und konsequente Verfolgen der Vorhaben benötigt eine langfristige Budgetsicherheit über Haushaltsjahre hinweg, auch in Zeiten knapper Haushaltskassen.

## Modernisierung von Fachverfahren und Interoperabilität

Viele heute genutzte IT-Verfahren können nur in technologisch veralteten Umgebungen betrieben werden und sind nicht oder nur mit hohem Aufwand wart- oder erweiterbar. Sie sollten modernisiert oder durch eine moderne IT-Lösung ersetzt werden, damit sie im Rahmen der IT-Konsolidierung berücksichtigt werden können. Für die Entwicklung neuer IT-Verfahren sollten zukunftsfähige Architekturen und die Interoperabilität im Sinne der Vernetzung mit anderen IT-Verfahren zwingend berücksichtigt werden.

## Politischer Wille

Der politische Wille zur konsequenten Durchführung der IT-Transformation ist für den Erfolg unabdingbar. Die Politik sollte mit breiter Mehrheit als sichtbarer Sponsor der IT-Konsolidierung die Rahmenbedingungen schaffen. Die strategische Planung sollte hierbei nicht auf die aktuelle Legislaturperiode abgestellt sein. Die Umsetzung ist mit Fachkompetenz auch in der Ministerialverwaltung intensiv zu steuern. Verantwortlichkeiten sollten richtig verortet, klar benannt und transparent sein, damit ein End-to-End-Multiprogrammmanagement erfolgreich durchgeführt werden kann.

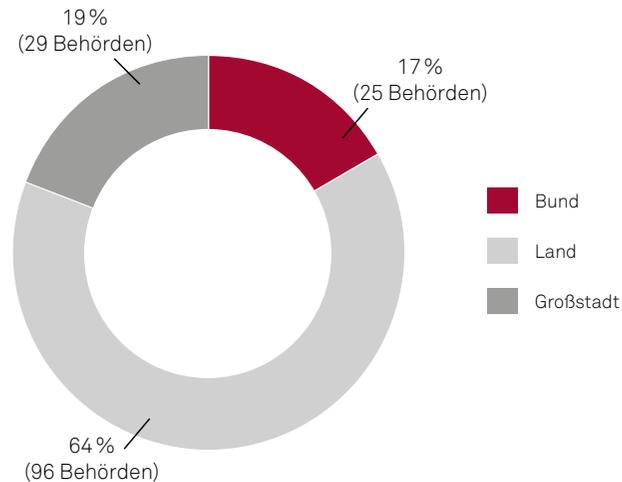


# ANHANG

## Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Studie der msg zur IT-Konsolidierung in der öffentlichen Verwaltung 2023 wurde wie in den Jahren 2015, 2017, 2019 und 2021 mit Unterstützung des IT-Marktanalyse- und -Beratungsunternehmens Pierre Audoin Consultants (PAC) erstellt. Pierre Audoin Consultants (PAC) begleitete die Befragung methodisch und übernahm die Datenerhebung und -zusammenstellung.

Zusammensetzung der Stichprobe nach Verwaltungsebene (2023)

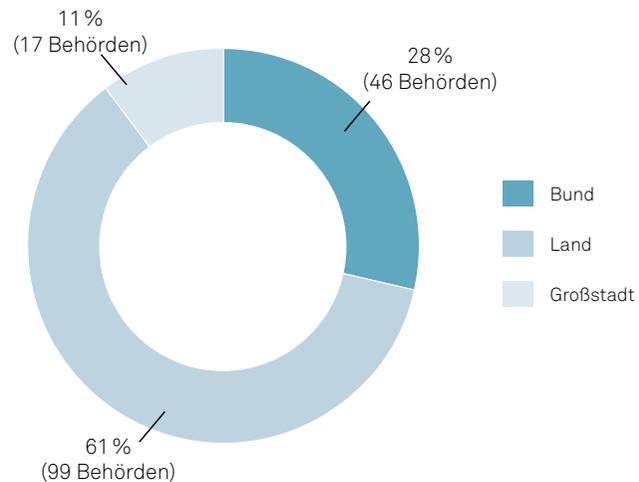


Anteile in Prozent der befragten Institutionen, n = 150 (2023)

## Interviews

Fragebogengestützte Befragungen der IT-Verantwortlichen deutscher Behörden sowie teilstrukturierte Gespräche mit Verantwortlichen in Behörden und bei öffentlichen IT-Dienstleistern bildeten die Basis. Für die Erstellung der Studie 2023 wurde ein neu gestalteter Fragebogen verwendet. Der Fragebogen zum Stand der IT-Konsolidierung wurde von Pierre Audoin Consultants (PAC) im ersten Quartal 2023 insgesamt 150 Institutionen (2021: 162) vorgelegt. Vertreter der Länder sind mit 96 (2021: 99) am stärksten repräsentiert, gefolgt von den Vertretern der Großstädte mit 29 (2021: 17) und denjenigen des Bundes mit 25 (2021: 46). Die Grundgesamtheit ist weiterhin stabil, der Anteil der Großstädte hat sich erhöht. Aus dem Bundesbereich kamen weniger Rückmeldungen als in den Vorgängerstudien.

Zusammensetzung der Stichprobe nach Verwaltungsebene (2021)



Anteile in Prozent der befragten Institutionen, n = 162 (2021)

## Ergänzende Gespräche

Zusätzlich führte msg ausführliche Gespräche mit Verantwortlichen von öffentlichen IT-Dienstleistern, Behörden und mit Vertretern der politischen Verwaltung, in denen die vorläufigen Ergebnisse vorgestellt und diskutiert wurden, um deren Qualität sicherzustellen. Diese Gespräche ermöglichten es, die Sichten und Einschätzungen von Entscheidungsträgern der Behörden, der IT-Dienstleistungszentren und der politischen Verwaltungen abzufragen. Für die vorliegende Studie wurden insgesamt 28 Gespräche mit Vertretern von Bundes- und Landesbehörden sowie Großstädten in Deutschland und Österreich durchgeführt. Zur Erstellung der Studie IT-Konsolidierung 2023 erfolgten auch Gespräche mit Vertretern mehrerer öffentlicher IT-Dienstleister zum aktuellen Stand ihres Leistungsportfolios, zur IT-Konsolidierung sowie zu ihren Kundenbeziehungen. Ein Abgleich mit den entsprechenden Antworten aus den Gesprächen mit den Führungskräften der Behörden und der politischen Verwaltung ermöglichte die Herausstellung von teilweise unterschiedlichen Sichten und Einschätzungen.



## msg Public Sector

Wir unterstützen die öffentliche Hand bei der digitalen Transformation und bieten maßgeschneiderte Lösungen „Made in Germany“ – für Bundesministerien und -verwaltung, Landesministerien und -verwaltungen sowie Kommunen. Wir geben Impulse für einen zukunftsfähigen Staat und schaffen innovative Lösungen. Mit strategischem Weitblick für neueste Entwicklungen unterstützen unsere Expertinnen und Experten die staatliche Verwaltung bei Modernisierungsvorhaben.

Als Teil einer internationalen Unternehmensgruppe schaffen wir einen Mehrwert in der digitalisierten Welt, indem wir die Menschen in den Mittelpunkt stellen: als Kunden, als Nutzer unserer Lösungen und als Mitarbeitende. msg baut dabei auf über 40 Jahre Branchenexpertise und den kreativen und lösungsorientierten Unternehmergeist, der unsere Arbeit schon immer geprägt hat. Mit mehr als 10.000 Expertinnen und Experten in 32 Ländern sind wir auf den wichtigsten Märkten der Welt vertreten. Langjährige Partnerschaften verstärken unsere Schlagkraft und sorgen für nachhaltigen Erfolg. Denn Nachhaltigkeit (in allen Belangen unserer Geschäftstätigkeit) ist für uns ein entscheidender und richtungsweisender Wert.

Mehr Infos unter: [Public Sector Consulting & Software | Öffentliche Verwaltung | msg](#)



Wir sind ein Content-basiertes Unternehmen mit Berater-DNA. PAC ist das führende europäische Marktanalyse- und Beratungsunternehmen für die IT-Branche. Wir unterstützen Softwareanbieter und IT-Dienstleister weltweit. Seit 1976 stehen wir unseren Kunden zur Seite, sowohl bei der Interpretation der Marktdynamik als auch bei ihrer Umsatzsteigerung und Profilschärfung. Mit unserem unübertroffenen Verständnis für Marktentwicklungen in Europa und unseren fundierten Analysen unterstützen wir führende Marktakteure bei der Strategiefindung, Go-to-Market-Optimierung und der Gewinnung zusätzlicher Marktanteile. Mit einem Team von über 100 Experten und Expertinnen in Europa bietet PAC Beratung auf Basis von Marktanalysen. Unsere Marktforschung deckt über 30 Länder weltweit ab und stützt sich auf die drei Portfoliosäulen Guidance, Insights und Visibility sowie unsere renommierte SITSi® Research-Plattform.

Mehr Infos unter: [www.pacanalyst.com](http://www.pacanalyst.com).

## Behörden Spiegel

### Medienpartner der Studie

Der Behörden Spiegel begleitet die öffentliche Verwaltung sowie den Modernisierungsprozess bei Bund, Ländern und Kommunen seit Anbeginn. Deutschlands größte und älteste Zeitschrift für den Staat und seine Beschäftigten zeigt jeden Monat in journalistisch kritischer und unabhängiger Berichterstattung Wege zu mehr Effizienz in der staatlichen Verwaltung auf.



**msg systems ag**

Robert-Bürkle-Straße 1 | 85737 Ismaning/München

Telefon: +49 89 96101-0 | Fax: +49 89 96101-1113

[www.msg.group](http://www.msg.group) | [studie-it-dlz@msg.group](mailto:studie-it-dlz@msg.group)

value – inspired by people