

**Studie**

In Zusammenarbeit mit 2HMforum.

**DETECON**  
CONSULTING



**Zukunft gestalten:**  
Erfolgsfaktoren  
zur Digitalisierung  
in der öffentlichen  
Verwaltung





## Inhalt

<b>1.</b>	<b><u>Executive Summary</u></b>	<b>03</b>
<b>2.</b>	<b><u>Studie: Rahmen und Methodik</u></b>	<b>06</b>
<b>3.</b>	<b><u>Ergebnisse</u></b>	<b>08</b>
3.1	<u>Herausforderungen der Digitalisierung/OZG</u>	09
3.2	<u>Indikatoren für den Digitalisierungserfolg</u>	15
3.3	<u>Allgemeiner Stand der Digitalisierung</u>	19
3.4	<u>Positive Effekte der Digitalisierung</u>	21
3.5	<u>Externe Dienstleister</u>	23
3.6	<u>IT-Budget</u>	26
<b>4.</b>	<b><u>Fazit &amp; Handlungsempfehlungen</u></b>	<b>27</b>
4.1	<u>Fazit</u>	28
4.2	<u>Handlungsempfehlungen</u>	29
<b>5.</b>	<b><u>Die Autor*innen</u></b>	<b>32</b>
<b>6.</b>	<b><u>Die Unternehmen</u></b>	<b>35</b>



# 1. Executive Summary



# 1. Executive Summary

Welche Veränderungen ruft der Wandel durch Digitalisierung in öffentlichen Institutionen, aber auch bei den IT-Dienstleistern für den öffentlichen Sektor hervor? Welcher Status existiert, welche Fähigkeiten sind erforderlich? Diesen und weiteren Fragen widmet sich die vorliegende Studie, welche die Managementberatung Detecon mit dem Marktforschungsinstitut 2HMforum durchgeführt hat.

Zentrales Ergebnis: Die öffentliche Verwaltung in Deutschland ist noch zu wenig digitalisiert. Nicht nur beim OZG existiert noch großer Nachholbedarf. Wohl sind die Verwaltungen mehrheitlich auf dem Weg und erhoffen sich positive Digitalisierungseffekte. Fortschritte wie auch der aktuelle Digitalisierungsstand werden äußerst zurückhaltend bewertet.

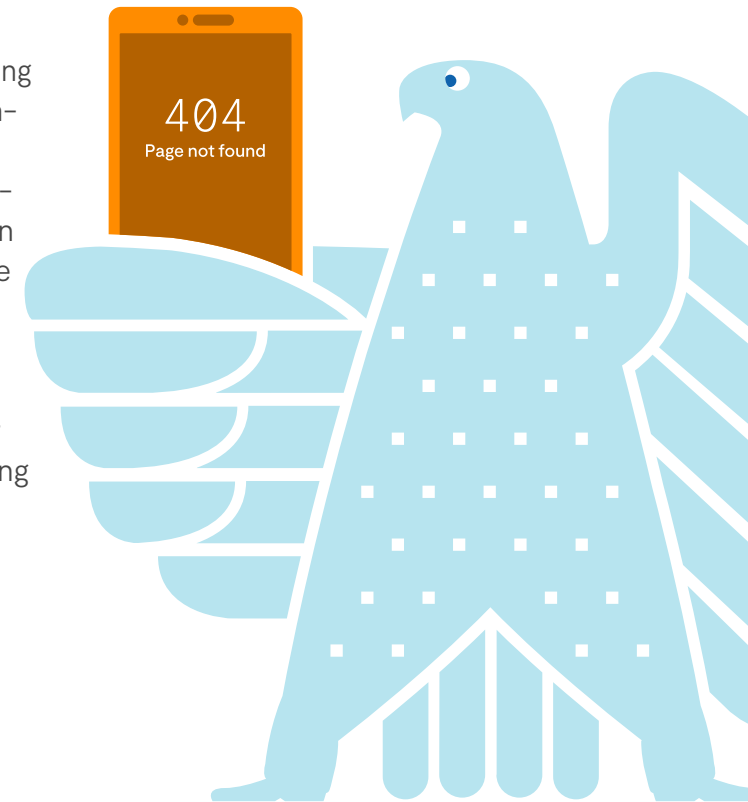
Gefragt nach den großen Herausforderungen sticht in der öffentlichen Verwaltung deutlich der Fachkräftemangel (82 Prozent), gefolgt von Hemmnissen durch föderale Strukturen (73 Prozent), hervor.

Bei den IT-Dienstleistern ergibt sich ein etwas anderes Bild, hier stehen die Schaffung einer behördenübergreifenden, gemeinsam nutzbaren Infrastruktur (75 Prozent) sowie Cyber- und Datensicherheit (74 Prozent) ganz vorne. Fachkräftemangel und die Nachnutzung von Softwareentwicklungen stehen auf dem dritten Platz (72 Prozent).

Dagegen scheint die Notwendigkeit der Digitalisierung überwiegend erkannt zu sein. Mit 41 Prozent (öffentliche Verwaltung) bzw. 33 Prozent (IT-Dienstleister) sieht jeweils nur eine Minderheit ein fehlendes Bewusstsein als Herausforderung.

Die Vorgaben des OZG, alle Leistungen bis Ende 2022 vollständig zu digitalisieren, wurden klar verfehlt. Im Durchschnitt wurden gerade einmal 29 Prozent der OZG-Leistungen in die digitale Umsetzung gebracht. Es empfiehlt sich daher, Rahmenbedingungen zu klären: Sind die Zuständigkeiten geregelt, um Ende-zu-Ende zu digitalisieren? Ist die Allokation der Budgets – auch für eine langfristige Finanzierung – geregelt?

Für die Zusammenarbeit mit externen IT-Dienstleistern sehen 42 Prozent der Befragten in der öffentlichen Verwaltung ein Hindernis in den komplizierten und langwierigen Vergabeverfahren. Auf Seiten der IT-Dienstleister sehen dies sogar 55 Prozent als Hemmnis.





Der aktuelle Digitalisierungserfolg wird in der öffentlichen Verwaltung insgesamt noch recht zurückhaltend bewertet. Lediglich 53 Prozent der befragten Personen aus öffentlichen Verwaltungen konstatieren, dass sie über die nötige Software, Hardware und IT-Infrastruktur verfügen, um die Digitalisierung zu bewältigen. Hier scheinen vorbereitende Prozesse, etwa zur IT-Bebauungsplanung, noch nicht optimal verankert zu sein.

Die Ergebnisse zeigen in fast allen Kategorien einen Vorsprung der Digitalisierung bei größeren Organisationen. Am deutlichsten wird diese Diskrepanz bei der Digitalisierungsstrategie: Hier haben Verwaltungen ab 250 Mitarbeitenden sogar einen Vorsprung von 25 Prozentpunkten (60 zu 35 Prozent). Dies mag auch ein Grund für Vorsprünge sein: Erst die Existenz einer klaren Strategie ermöglicht die schnelle Umsetzung weiterer Digitalisierungsthemen.



” Die Studie verdeutlicht den enormen Nachholbedarf bei Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung. Wir navigieren Sie durch die wesentlichen Handlungsfelder: Onlinezugangsgesetz (OZG), Fachverfahren, Kommunikation & Kollaboration, Change Management, Datenmanagement & Sicherheit sowie Dokumenten-Management (DMS). Mit diesem Ansatz ermöglichen wir eine erfolgreiche Ende-zu-Ende-Digitalisierung – ganzheitlich und mit verbesserten Arbeitswelten. “

*Carsten Glohr, Managing Partner Detecon*



## 2. Studie: Rahmen und Methodik



## 2. Studie: Rahmen und Methodik

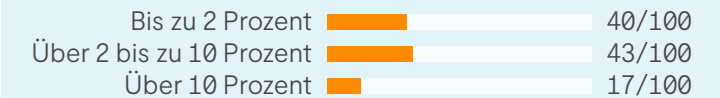
Detecon begleitet Behörden und öffentliche Einrichtungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene beim digitalen Wandel der Verwaltung und hat eine Studie zu den „Erfolgsfaktoren von Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung“ durchgeführt. Die Studie beleuchtet den Status, die Herausforderungen sowie die erforderlichen Anpassungen für einen erfolgreichen digitalen Wandel in öffentlichen Institutionen.

Mit telefonischen Interviews wurden sowohl verantwortliche (IT-) Entscheider\*innen aus der öffentlichen Verwaltung (100 Personen) als auch verantwortliche Personen (33 Personen) in leitender Funktion von IT-Dienstleistern (IT-DL), die v.a. für die öffentliche Verwaltung arbeiten, im Januar/Februar 2023 befragt. Die Befragten der öffentlichen Verwaltung gliedern sich in Bundes- (4 Prozent), Landes- (22 Prozent) und Kommunale-Ebene (74 Prozent). Neben der politischen Ebene

wurde auch die Anzahl der Mitarbeitenden erfasst und eine Unterteilung in zwei Gruppen vorgenommen: Verwaltungen mit bis zu 250 Mitarbeitenden (70 Prozent) und ab einschließlich 250 Mitarbeitenden (30 Prozent).

Die Mehrheit der Teilnehmenden (83 Personen) aus der öffentlichen Verwaltung gibt an, über Mitarbeitende für die Digitalisierung mit einem Anteil von bis zu 10 Prozent zu verfügen (**Abb. 1**). Lediglich 17 Personen verfügen über mehr als 10 Prozent an Mitarbeitenden für die Digitalisierung in ihrer Organisation. Im weiteren Verlauf der Studienergebnisse zeigt sich, dass es nicht genügend Fachkräfte für die erfolgreiche Digitalisierung gibt.

### Öffentliche Verwaltung: Anteil Mitarbeitende Digitalisierung



**Abbildung 1:** Anteil der Digitalisierungs-Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung

Quelle: Detecon



## 3. Ergebnisse

- 3.1 Herausforderungen der Digitalisierung/OZG 09
- 3.2 Indikatoren für den Digitalisierungserfolg 15
- 3.3 Allgemeiner Stand der Digitalisierung 19
- 3.4 Positive Effekte der Digitalisierung 21
- 3.5 Externe Dienstleister 23
- 3.6 IT-Budget 26





## 3.1 Herausforderungen der Digitalisierung/OZG

Gefragt nach den großen Herausforderungen bei der Digitalisierung (**Abb. 2, Folgeseite**) sticht in der öffentlichen Verwaltung deutlich vor allem der Fachkräftemangel (82 Prozent), gefolgt von Hemmnissen durch föderale Strukturen (73 Prozent), hervor. Bei den IT-Dienstleistern ergibt sich ein etwas anderes Bild, hier stehen die Schaffung einer behördenübergreifenden, gemeinsam nutzbaren Infrastruktur (75 Prozent) sowie Cyber- und Datensicherheit (74 Prozent) ganz vorne. Der Fachkräftemangel und die Nachnutzung von Softwareentwicklungen stehen bei den IT-Dienstleistern gemeinsam auf dem dritten Platz (72 Prozent).

Dagegen scheint das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Digitalisierung jedoch grundsätzlich bei den meisten Organisationen vorhanden zu sein. Mit 41 Prozent (Verwaltung) bzw. 33 Prozent (IT-Dienstleister) sieht hier lediglich eine Minderheit Defizite.

Die größten Einschätzungsunterschiede zwischen Verwaltungen und IT-Dienstleistern zeigen sich bei der Nachnutzung von Softwareentwicklungen, dem Bereich Cybersicherheit sowie der Vereinfachung des Verga-

berechts. All diese Themen werden von den IT-Dienstleistern noch stärker als Herausforderung wahrgenommen als von den Verwaltungen.

### Arbeitsplatzattraktivität durch Digitalstrategien

Der Fachkräftemangel stellt nach wie vor eine weithin bekannte Herausforderung dar, da die Rekrutierung von neuem Personal sich weitestgehend schwer gestaltet. Eine moderne Verwaltung mit zukunftsweisenden Digitalisierungsstrategien würde automatisch neue Bewerber\*innen anziehen – es entsteht eine Form der Wechselwirkung. Das fordert die Führungsebene der öffentlichen Verwaltung dazu auf, die Digitalisierung mit Nachdruck voranzutreiben. Aus technischer Sicht adressiert dies eine gut ausdefinierte IT-Strategie und IT-Architektur. Hierzu mangelt es aber oft am internen Verständnis für Digitalisierungsmaßnahmen und deren Umsetzung. Erst auf dieser Basis kann eine aufgabenadäquate Personalbemessung erfolgen. Bestehendes Personal und interne Prozessverantwortliche benötigen außerdem gezielte Schulungen, auch für den Bereich Projektmanagement.

Zukunftsweisende, medienbruchfreie Digitalisierung kann nur auf Basis eines Ende-zu-Ende-Prozessdenkens gelingen. Dies ist gerade in der öffentlichen Verwaltung mit teilweise kleinteiligen Verantwortungsstrukturen eine besondere Herausforderung. Hier gilt es, interne IT-Abteilungen, klassische Verwaltungsabteilungen und Leistungserbringer\*innen zu harmonisieren.

Damit internes Personal solche zeitintensiven Digitalisierungsprozesse von Anfang an professionell begleiten kann, muss es von anderen Aufgaben teilweise befreit werden. Hierfür bedarf es Führungskräfte, die sich in hohem Maße mit Digitalisierung identifizieren und bereit sind, sich für die Nutzung vorhandener Budgets einzusetzen (wie z. B. Rahmenverträge) und die benötigten internen Strukturen zu schaffen. Fehlendes Bewusstsein kann sich dagegen oft in vielfältigen Hinweisen auf scheinbar im Weg stehende Datenschutzpflichten oder vermeintliche Hindernisse äußern.



### Wenn Sie an die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung denken – wie würden Sie die folgenden Herausforderungen einstufen?

■ Öffentliche Verwaltung ■ IT-Dienstleister

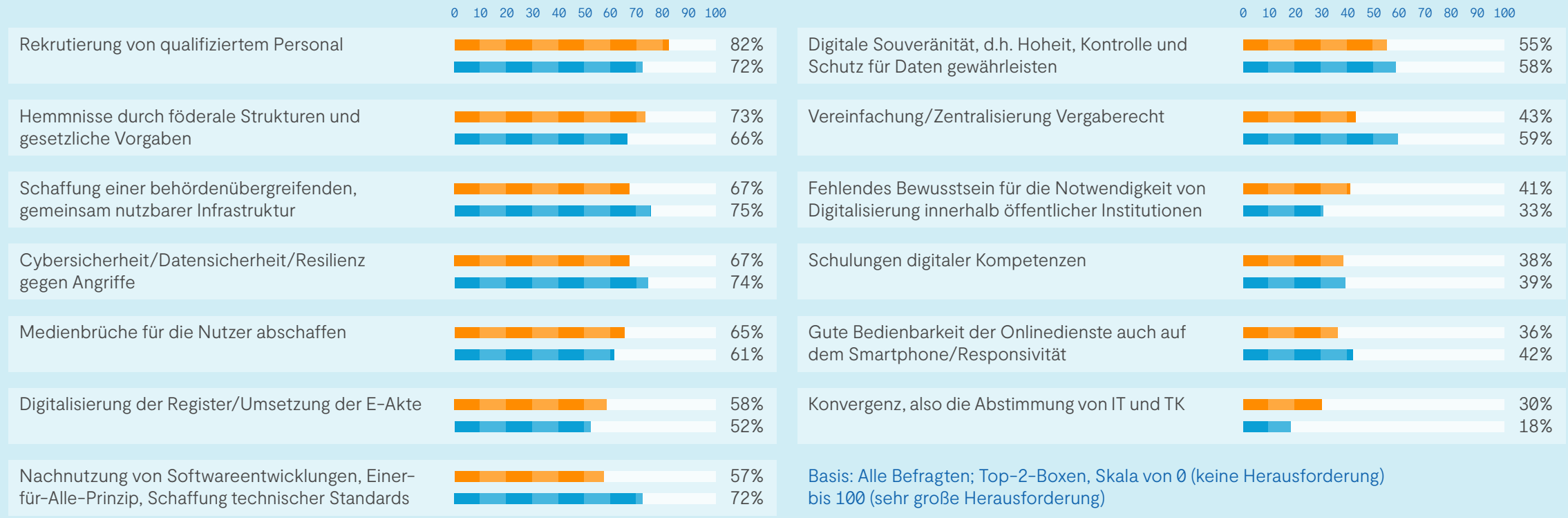


Abbildung 2: Herausforderungen der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung und bei IT-Dienstleistenden

Quelle: Detecon



### Digitale Brüche im föderalen System

Die genannten Hemmnisse durch föderale Strukturen und gesetzliche Vorgaben sowie der fehlenden behördenübergreifenden und gemeinsamen Infrastruktur zeigen die diversen Brüche im föderalen System auf. Immer noch existieren zu viele unterschiedliche technische und organisatorische Systeme in den verschiedenen föderalen Ebenen, sodass keine digitale Durchgängigkeit geschaffen werden kann. Ein gemeinsamer Entwurf in Bezug auf Standards und technische Lösungen, z. B. Prozessautomatisierung und Datenplattformen sind für ein funktionierendes Zusammenspiel essenziell.

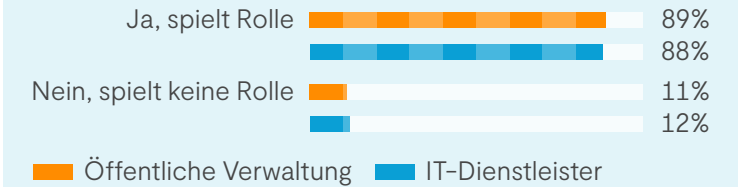
Ein Grund dafür: es gibt Brüche durch Zuständigkeiten auf Bundes- bzw. Landesebene. Dort entstehen die Vorgaben, die dann auf kommunaler Ebene umgesetzt werden. Das betrifft beispielsweise auch die Hard- und Softwarebeschaffung, die häufig über Rahmenverträge durch einen IT-Dienstleister geregelt wird. Das Vergabeverfahren ist häufig hochkomplex und erfordert fachkundiges Personal. Das gilt auch für die Administration und den Support. Die Onlinezugangsgesetz (OZG)-Umsetzung des Landes geht häufig beispielsweise nur bis zu den Fachverfahren, die restliche Umsetzung liegt bei den Kommunen.

### Onlinezugangsgesetz (OZG): Handlungsbedarf in der Umsetzung

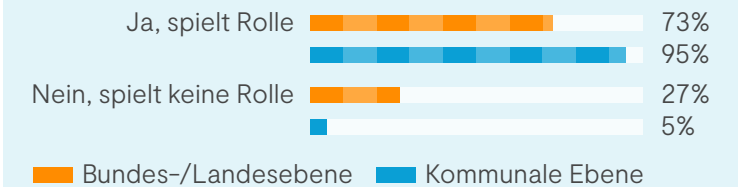
Das OZG verfolgt das Ziel Online-Verwaltungsleistungen durchgängig digital und nutzungsfreundlich über Verwaltungsportale anzubieten. Die Studienergebnisse zeigen, dass das OZG zwar einen großen Bekanntheitsgrad besitzt, jedoch gleichzeitig noch viel Handlungsbedarf in der Umsetzung des OZG besteht.

Bei den meisten befragten öffentlichen Verwaltungen in **Abbildung 3** spielt das OZG eine bedeutende Rolle. Die ursprüngliche zeitliche Verpflichtung des OZG (bis Ende 2022) erzeugte einen Umsetzungs- und Veränderungsdruck bei den öffentlichen Verwaltungen. Die Bundesregierung hat am 24. Mai 2023 im Kabinett ein Paket für die digitale Verwaltung beschlossen: Der Gesetzentwurf zur Änderung des Onlinezugangsgesetzes (OZG 2.0) schafft den Rahmen für die weitere Digitalisierung der Verwaltung und Voraussetzungen für nutzungsfreundliche und vollständig digitale Verfahren. Der neue OZG-Entwurf verzichtet allerdings auf Zahlen und Fristen, bzw. eine Anzahl von Verwaltungsverfahren und den Zeitpunkt ihrer Fertigstellung. Stattdessen wird die Verwaltungsdigitalisierung zur Daueraufgabe erklärt.

#### Bedeutung OZG öffentliche Verwaltung vs. IT-Dienstleister



#### Bedeutung OZG auf Verwaltungsebene



Basis: Alle Befragten

**Abbildung 3:** Bedeutung von OZG-Leistungen

Quelle: Detecon



### OZG: Handlungsdruck und Ressourcenallokation

Im Rahmen der vorliegenden Studie konnte weiterhin festgestellt werden, dass insbesondere Kommunen die bedeutende Rolle des OZG erkennen. Die Bundes- und Landesebene nimmt bei der Umsetzung häufig die politische Verantwortung bzw. Regelungszuständigkeit wahr. Demzufolge entsteht insbesondere auf kommunaler Ebene ein Handlungsdruck zur Umsetzung des OZG. **Abbildung 3** zeigt zudem auf, dass bereits 88 Prozent der befragten IT-Dienstleister mit der öffentlichen Hand an der Umsetzung des OZG arbeiten.

Die Achillesferse ist und bleibt die Umsetzung, wobei im Grunde genug finanzielle Mittel vorhanden sind. Wichtig ist, dass die einzelnen Bedarfsträger die für Digitalisierung notwendigen Budgets sauber planen, damit sie u.a. auf die entsprechenden Rahmenverträge zugreifen können. Gerade Rahmenverträge sind hilfreich und wirken unterstützend, sodass dies oftmals den Vergabeaufwand reduziert.

Des Weiteren benötigen Kommunen eine vernünftige Ressourcenallokation, damit sie ihrer Umsetzungsverpflichtung gerecht werden können. Dabei dürfen diese nicht allein gelassen werden. Bund und Länder sollten sie bei der Ausstattung, z. B. durch technische Infrastrukturen, Beratung und Kommunikation, unterstützen.

#### Von allen OZG-Leistungen, die Sie digitalisieren müssen – können Sie in etwa angeben, wie viel Prozent dieser Leistungen Sie jetzt bereits digital anbieten?

Unter 10 Prozent		22%
10 bis unter 25 Prozent		35%
25 bis unter 50 Prozent		18%
50 Prozent oder mehr		25%



Basis: Befragte öffentliche Verwaltung, bei denen das OZG eine Rolle spielt, Häufigkeiten

#### Abbildung 4: Anteil umgesetzter OZG-Leistungen

Quelle: Detecon

Die **Abbildung 4** zeigt, dass nur ein Viertel der befragten, öffentlichen Verwaltungen über 50 Prozent der OZG-Leistungen bis Februar 2023 digital anbieten. Im Durchschnitt wurden gerade einmal 29 Prozent der OZG-Leistungen in die digitale Umsetzung gebracht. Knapp ein Fünftel der befragten öffentlichen Verwaltungen gaben an, dass sie unter 10 Prozent der OZG-Leistungen

anbieten. Die Vorgaben des OZG, alle Leistungen bis Ende 2022 vollständig zu digitalisieren, wurden ganz klar verfehlt!

### Einer-für-Alle (EfA)-Prinzip: effiziente Umsetzung von OZG-Leistungen

Es lässt sich feststellen, dass eine Vielzahl an öffentlichen Verwaltungen bei der Umsetzung von OZG-Leistungen Schwierigkeiten haben. Neben Analysen seitens des Bundes, ob ggf. zielgerichtete Anpassungen im OZG-Leistungskatalog vorgenommen werden sollten, gilt es v.a. folgende Fragen zu klären:

Sind die Zuständigkeiten geregelt, um Ende-zu-Ende zu digitalisieren? Sind alle erforderlichen Stakeholder involviert? Ist die Allokation der Budgets – auch für eine langfristige Finanzierung geregelt? Ist das Aufsetzen entsprechender Digitalisierungsprojekte klar definiert? Verfügen die zuständigen Abteilungen über die notwendigen zeitlichen Ressourcen, um obige Aufgaben zu bewältigen? Werden effektive Mechanismen eingesetzt, um die wenigen Spezialisten auch behördenübergreifend sinnvoll einzusetzen? Werden alle Maßnahmen eingeleitet, um den öffentlichen Dienst auch für Expert\*innen attraktiv zu gestalten? Sind einzelne Behörden in der Lage, Digitalisierungswissen in die Breite der Belegschaft zu transportieren und internes Wissen aufzubauen?



Ist ein ausreichendes Know-how im Projektmanagement sowie Ende-zu-Ende-Prozessmanagement vorhanden, um der Komplexität der Aufgabe gerecht zu werden?

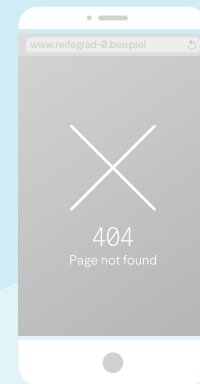
Einige Punkte können mit Hilfe externer Beratungen angegangen werden, dennoch müssen die Verwaltungen selbst behörden- und systemübergreifend zusammenarbeiten und Rahmenbedingungen anpassen.

Generell wäre es für die OZG-Umsetzung sinnvoll, zunächst auf Ebene der Bundesländer mit identischer Rechtsgrundlage für einzelne Verwaltungsleistungen eine Flächendeckung über das EfA-Prinzip („Einer für Alle/ Viele“) zu erzielen. So müssen Länder und Kommunen nicht jedes Verwaltungsangebot eigenständig neu entwickeln, sondern können auf bestehende Lösungen zurückgreifen. Des Weiteren gilt es, bisherige EfA-Erfahrungen auszuwerten und einschränkende Faktoren zu beheben. Im nächsten Schritt sollten die OZG-Leistungen im Sinne der EfA-Nachnutzung auch in andere Bundesländer übertragen werden, um Doppelstrukturen und redundante Arbeit zu reduzieren.

### OZG und das Reifegradmodell

Das Reifegrad-Modell stellt eine Klassifizierung der Online-Verfügbarkeit von Verwaltungsleistungen dar (Abb. 5). Im Modell werden fünf Reifegradstufen von „die

### Das Reifegradmodell



0

Keine Informationen online verfügbar.



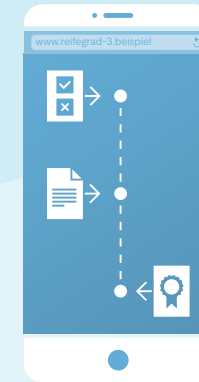
1

Die Leistungsbeschreibung ist online verfügbar und das PDF steht als Download zum Ausdruck zur Verfügung.



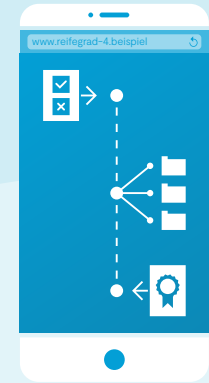
2

Eine Online-Beartragung ist grundsätzlich möglich. Nachweise können noch nicht regelmäßig online übermittelt werden.



3

Die Online-Leistung kann einschließlich aller Nachweise vollständig digital abgewickelt werden. Der Bescheid wird digital zugestellt.



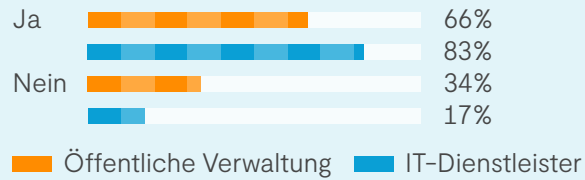
4

Die Once-Only-Beartragung ist online möglich, bei der Daten und Nachweise aus Registern der Verwaltung abgerufen werden können (statt durch Nutzerinnen und Nutzer eingereicht).

Abbildung 5: Reifegradmodell

Quelle: BMI

**Ist Ihnen das Reifegradmodell mit seinen Stufen von 0 bis 4 im Zusammenhang mit dem OZG ein Begriff?**



Basis: Befragte, bei denen das OZG eine Rolle spielt; Häufigkeiten

Abbildung 6: Bedeutung von OZG-Leistungen

Quelle: Detecon

**OZG-Umsetzung im Sinne der digitalen Ende-zu-Ende Verwaltung**

Vielen öffentlichen Verwaltungen und einigen IT-Dienstleistern sind jedoch die spezifischen Anforderungen des OZG und damit der Mindeststandard der verschiedenen Reifegrade fremd. Der Reifegrad 3 setzt voraus, dass die Online-Leistungen einschließlich aller Nachweise in der öffentlichen Verwaltung vollständig digital abgewickelt und die Bescheide digital zugestellt werden können. So könnten digitale Leistungen, wie z. B. Online-PDF-Formulare, die per E-Mail oder Post versendet werden, fälschlicherweise als OZG-Leistung deklariert werden (Abb. 5). Auch könnte den öffentlichen Verwaltungen und einigen IT-Dienstleistern nicht bewusst sein, welche technischen Anforderungen für eine Verwaltungsdigitalisierung bzw. OZG-Umsetzung im Sinne des Once-Only-Prinzips nötig sind. Das Prinzip beschreibt eine einmalige Datenerfassung, die später behördenübergreifend geteilt werden kann. Ein bekanntes Beispiel für derartige Datenübertragungen liefert die Bund-ID, welche diverse Online-Antragstellungen durch ein zentrales Konto ermöglicht.

Zwei Drittel der öffentlichen Verwaltungen und 83 Prozent der befragten IT-Dienstleister kennen dieses Reifegradmodell im Kontext des OZG (Abb. 6). Der Bekanntheitsgrad des Modells ist bei den IT-Dienstleistern – u.a. wegen ihrer technologischen Expertise – demnach etwas höher ausgeprägt.





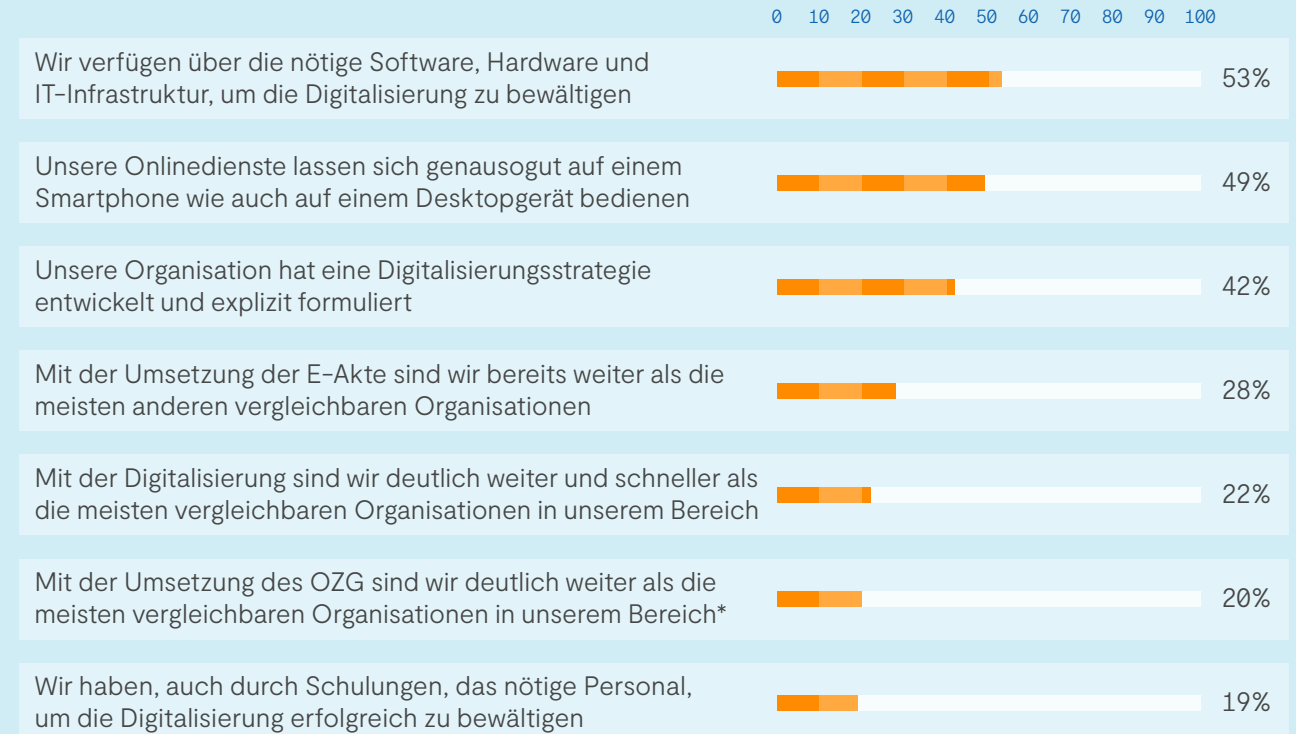
## 3.2 Indikatoren für den Digitalisierungserfolg

Der Digitalisierungserfolg wird in der öffentlichen Verwaltung insgesamt noch recht zurückhaltend bewertet. Diese zurückhaltende Bewertung spiegelt auch den geringen Umsetzungsgrad der OZG-Leistungen wider. Lediglich 53 Prozent der befragten Personen aus öffentlichen Verwaltungen konstatieren, dass sie über die nötige Software, Hardware und IT-Infrastruktur verfügen, um die Digitalisierung zu bewältigen (Abb. 7). Dies ist ein ernüchterndes Ergebnis. Ein Erklärungsgrund mag dabei in Schwierigkeiten liegen, sich innerhalb eines komplexen Technologieumfelds für die passgenaue Infrastrukturlösung zu entscheiden. Aufgrund der Tragweite von Investitionsentscheidungen sind hier vorbereitende Prozesse, etwa zur IT-Bebauungsplanung erforderlich, die zukünftig noch optimiert werden können. Zudem zeichnen sich insbesondere bei höheren Volumen entsprechende Vergabeprozesse auch durch hohe Komplexität aus und erfordern Expertenwissen.

### Fortschritt bei mobilen Zugängen

Einen guten Status vermittelt die Aussage, dass Onlinedienste in den Verwaltungen schon zu knapp 50 Prozent (49 Prozent Durchschnitt) genauso gut auf mobilen, wie auf klassischen Endgeräten nutzbar sind (Abb. 7). Das liegt unter anderem an weiterentwickelten Webseiten sowie neuen Apps für mobile Endgeräte, welche oftmals auch barrierefrei zugänglich sind. Vermutlich haben der demografische Wandel samt

### Wie würden Sie nun bestimmte Fortschritte bei der Digitalisierung in Ihrer Organisation bewerten?



Basis: Befragte öffentliche Verwaltung; Top-2-Boxen, Skala von 0 (trifft überhaupt nicht zu) bis 100 (trifft vollständig zu).

\* Nur Befragte öffentliche Verwaltung, bei denen das OZG eine Rolle spielt.

Abbildung 7: Fortschritte bei der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung

Quelle: Detecon

verstärkten Bürger\*innenanforderungen, Anträge etwa auch via iPad erledigen zu können, hier entsprechende Entwicklungen erfolgreich angestoßen.

### Digitalisierungsvorsprung größerer Behörden

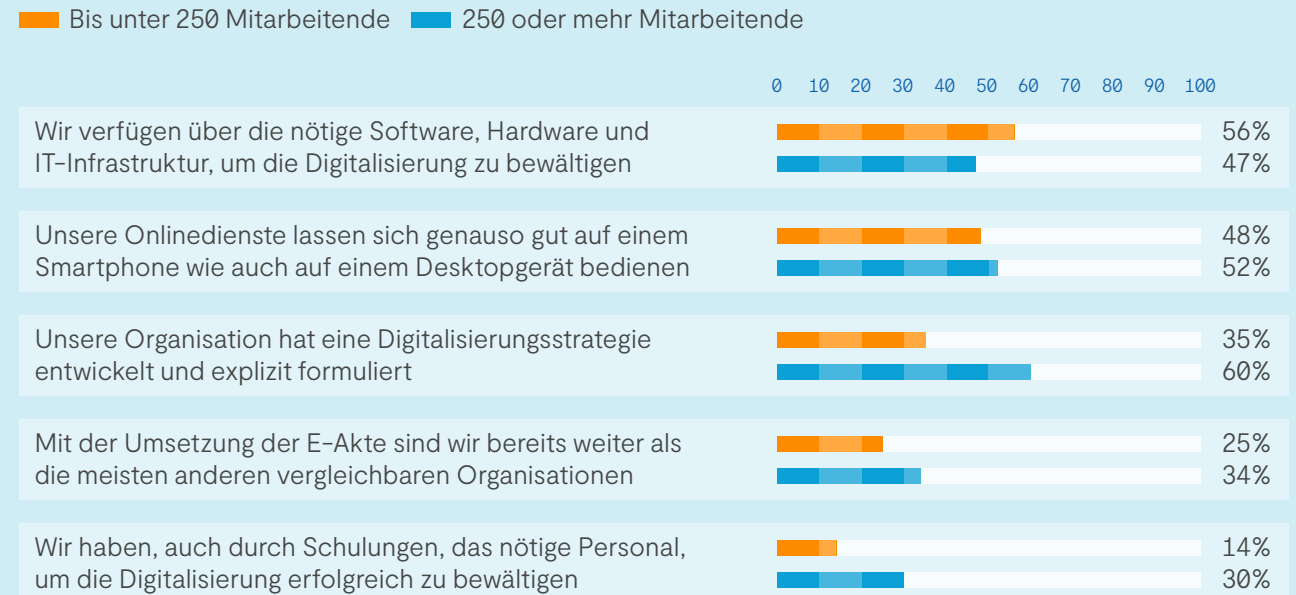
Die Ergebnisse zeigen einen Vorsprung der Digitalisierung bei größeren Organisationen in fast allen Kategorien (Abb. 8). Am deutlichsten wird diese Diskrepanz im Bereich der Digitalisierungsstrategie: Hier haben Verwaltungen ab 250 Mitarbeitenden sogar einen Vorsprung von 25 Prozent (60 zu 35 Prozent). Dieser signifikante Unterschied sollte auch der zentrale Grund für den höheren Digitalisierungsgrad in den anderen Kategorien sein. Erst die Existenz einer klaren Strategie ermöglicht die schnelle Umsetzung weiterer Digitalisierungsthemen.

Ein umgekehrtes Bild zeigt sich lediglich beim Fortschritt im Bereich der zur Verfügung stehenden Technik, ob Hard- oder Software und IT-Infrastruktur, mit 47 Prozent bei Organisationen ab 250 Mitarbeitenden und 56 Prozent bei den kleineren. Hier scheinen Beschaffungsprozesse auch aufgrund einer geringeren Arbeitsteiligkeit in kleinen Verwaltungen leichter und unkomplizierter abzulaufen.

### Umsetzungsstatus der E-Akte

Vor diesem Hintergrund muss auch das Ergebnis des durchschnittlich von 28 Prozent positiv eingeordneten Umsetzungsstatus der E-Akte eingeordnet werden (Abb. 7). Eine ‚konsequente‘ E-Akte setzt eine Ende-zu-Ende digitale Verwaltung voraus, bei der die elektronische

### Wie würden Sie bestimmte Fortschritte bei der Digitalisierung in Ihrer Organisation bewerten?



Basis: Befragte öffentliche Verwaltung; Top-2-Boxen, Skala von 0 (trifft überhaupt nicht zu) bis 100 (trifft vollständig zu)

Abbildung 8: Fortschritte der Digitalisierung bei öffentlichen Verwaltungen

Quelle: Detecon



Registrierung und Verwaltung aller aktenrelevanten Schriftgüter rechtskonform ermöglicht wird – also ein Digitalisierungsfortschritt über die spezifische Anwendung der E-Akte hinaus. Beispiel Justiz: Innerhalb der Bedarfsträger Polizei, Staatsanwaltschaft und Gericht führen Verwaltungen ein starkes Eigenleben von Prozessen. An vielen Stellen existieren komplexe Verfahren, die vollkommen unterschiedliche Digitalisierungsanforderungen haben. Angesichts der Ergebnisse zu den Reifegraden liegt die Vermutung nahe, dass sich die Bewertung der Organisationen auf digitale Dokumente beziehen, ohne dass alle umliegenden Prozesse digitalisiert sind.

### Hoher Bedarf an Personalschulungen für Technologien

Vergleichsweise schlecht wurde der Digitalisierungsstand im Bereich der Personalschulung mit 19 Prozent bewertet. Kleinere Organisationen bewerteten ihren Fortschritt sogar mit lediglich 14 Prozent. Einerseits überrascht hier der Widerspruch, da in [Kapitel 3.1](#) unisono der Fachkräftemangel als größte Herausforderung eingestuft wurde und Personalschulungen ein Instrument sein sollten, um hier Abhilfe schaffen zu können. Jedoch ist dabei auch die Korrelation zu vorhandenen Technologien zu beachten. Sind Infrastrukturen bzw. moderne Hard- und Software nicht vorhanden, bzw. die Skepsis gegenüber externen IT-Dienstleistern zu hoch, sind auch zugehörige Schulungen nicht möglich. Ein weiterer Grund könnte aber auch sein, dass vielen Organisationen entsprechende Personalentwicklungs- bzw. Schulungskonzepte fehlen.



Deutlich höhere Zustimmungswerte sind im Gegensatz zu den Verwaltungen von den IT-Dienstleistern zu konstatieren. Letztere schätzen ihren eigenen Digitalisierungsfortschritt durchweg deutlich höher ein. Hinsichtlich der Ausstattung (HW, SW, Infrastruktur) ist dieser Unterschied mit 91 Prozent zu 53 Prozent (Verwaltungen, Abb. 7) besonders hoch, aber auch alle anderen Sachverhalte erhalten durchweg höher als 70 Prozent Zustimmung (Abb. 9).

Auffällig sind Unterschiede in der Bestätigung der Aussage zur Förderung des Austausches von Kommunen, Land und Bund: Bei Dienstleistern mit öffentlicher Trägerschaft bestätigen 77 Prozent die Aussage, bei privatwirtschaftlichen hingegen nur 42 Prozent. Dieses Ergebnis ergibt sich aus den Rollen der beiden Gruppen: Private Dienstleister arbeiten im Interesse ihrer jeweiligen, spezifischen Kunden und fokussieren sich auf diese. Zudem fehlt ihnen die Position zur übergreifenden Förderung von Austausch. Im Gegensatz dazu können Akteure öffentlicher Träger eher einer übergreifenden Rolle gerecht werden.

### Wie würden Sie nun bestimmte Fortschritte bei der Digitalisierung in Ihrer Organisation bewerten?



Basis: Befragte IT-DL; Top-2-Boxen, Skala von 0 (trifft überhaupt nicht zu) bis 100 (trifft vollständig zu)

Abbildung 9: Fortschritte der Digitalisierung bei IT-Dienstleistern

Quelle: Detecon



## 3.3 Allgemeiner Stand der Digitalisierung

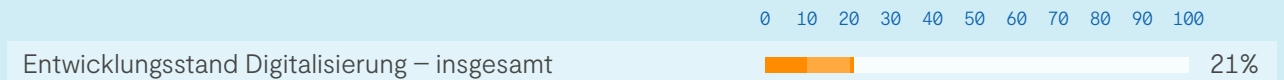
Insgesamt schätzen die Befragten der öffentlichen Verwaltung den Entwicklungsstand ihrer Organisation als gering ein. Auf einer Skala von 0 (sehr gering entwickelt) bis 100 (sehr hoch entwickelt) sehen nur 21 Prozent der Verwaltungen ihren allgemeinen Stand als hochentwickelt an (Abb. 10).

### Digitalisierungsstand der öffentlichen Verwaltung: Defizite und Unterschiede

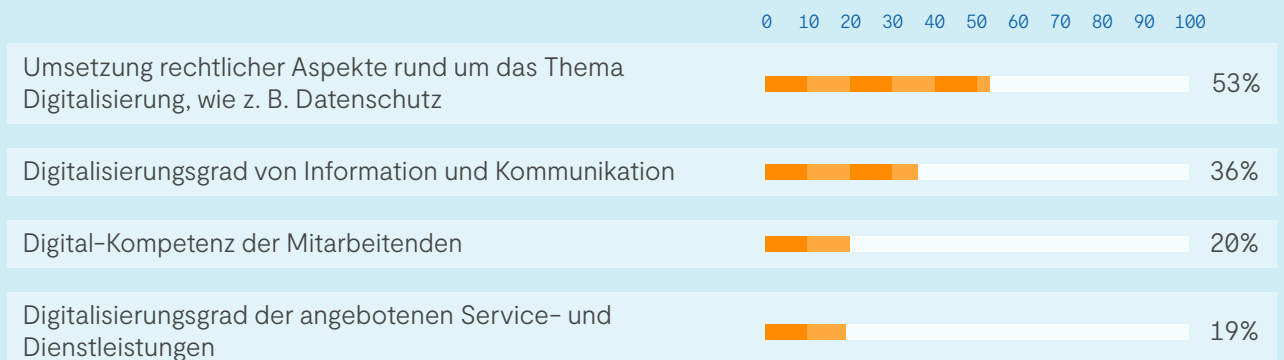
Rechtliche Aspekte in Bezug auf die Digitalisierung sind schon etwas weiterentwickelt (53 Prozent), demgegenüber mangelt es aber an grundsätzlichen Aspekten wie der Kompetenz der Mitarbeitenden (20 Prozent) und dem Digitalisierungsgrad der angebotenen Service- und Dienstleistungen (19 Prozent). Die Präsenz der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) scheint beispielsweise dafür gesorgt zu haben, dass entsprechende Anforderungen im Bereich der Verwaltungen weitestgehend erfüllt sind. Die geringe Digitalkompetenz der Mitarbeitenden deckt sich mit den Ergebnissen zum Fachkräftemangel und der Qualifizierung des Personals in den vorherigen Kapiteln.

Wie schon bei der Einschätzung der Digitalisierungsfortschritte gilt: Größere Verwaltungsorganisationen und Organisationen auf Landes- oder Bundesebene beurteilen ihren digitalen Entwicklungsstand

Wie hoch bzw. gering würden Sie den Entwicklungsstand Ihrer Organisation rund um das Thema Digitalisierung insgesamt einschätzen?



Wie hoch bzw. gering würden Sie ganz allgemein den Entwicklungsstand Ihrer Organisation hinsichtlich der folgenden Aspekte rund um das Thema einschätzen, und zwar in Bezug auf ...



Basis: Befragte öffentliche Verwaltung; Top-2-Boxen, Skala von 0 (sehr gering entwickelt) bis 100 (sehr hoch entwickelt)

Abbildung 10: Entwicklungsstand der Organisation beim Thema Digitalisierung

Quelle: Detecon

höher als kleinere (33 Prozent bei > 250 Mitarbeitenden, gegenüber 16 Prozent bei < 250 Mitarbeitenden). Ausschlaggebend ist dabei der Anteil an Mitarbeitenden mit dem Schwerpunkt Digitalisierung.

Generell nicht überraschend ist, dass größere Verwaltungen besser als kleine Verwaltungen abschneiden, da sie sich bei der Rekrutierung von Fachkräften in einer besseren Ausgangslage befinden. Dennoch fehlt oft noch ein Gesamtüberblick zur Digitalisierung, d.h. eine Konsolidierung auf verschiedenen Ebenen, mit dem Ziel eine Ende-zu-Ende digitale Verwaltung zu forcieren.

Ein Faktor für den konstatierten geringen Stand der Digitalisierung liegt wahrscheinlich auch im unzureichenden Umsetzungswissen: Während die Ziele schon oft klar sind, bereitet der Weg dorthin Schwierigkeiten. Typische Probleme sind etwa das Ausschöpfen der vorhandenen Finanzierungsmöglichkeiten, die Etablierung eines einsatzfähigen Projektmanagements, aber auch das vermeintliche Dilemma der Balance von Usability und Datenschutz. Diese Digitalisierungshemmnisse seitens der Entscheider\*innen zu erkennen und wirksame Gegenmaßnahmen zu entwickeln, zählt nach wie vor mit zu den größten Herausforderungen der Digitalisierung innerhalb der öffentlichen Verwaltung.

### Geringer Wert beim Erfolgsindex Digitalisierung

Die Studie erhebt auch einen Erfolgsindex Digitalisierung: Dieser bildet die Aussagen aus **Abbildung 7** (Erfolgsindikatoren Digitalisierung) und **Abbildung 10** (Entwicklungsstand Digitalisierung) als Mittelwert ab – von 0 (geringster Digitalisierungserfolg) bis 100 (höchster Digitalisierungserfolg). Für die Befragten der öffentlichen Verwaltung ergibt sich daraus ein Mittelwert von 52, wobei größere Organisationen, Organisationen auf Landes-/Bundesebene und Organisationen mit einem höheren Anteil Mitarbeitenden die schwerpunktmäßig in der Digitalisierung arbeiten, erfolgreicher sind. Die meisten Organisationen finden sich im Mittelfeld wieder – nur sehr wenige Organisationen schaffen es ins obere Drittel der Skala (ab 66 Punkte).

„*Im Vergleich zu ähnlichen Erhebungen des Erfolgsindex Digitalisierung in anderen Branchen, wo der Mittelwert sich in der Regel bei Werten um die 70 bewegt, schneidet die öffentliche Verwaltung mit einem Mittelwert von 52 deutlich unterdurchschnittlich ab.*“

*Daniel Venohr, Marktforschungsunternehmen 2HMforum.*



## 3.4 Positive Effekte der Digitalisierung

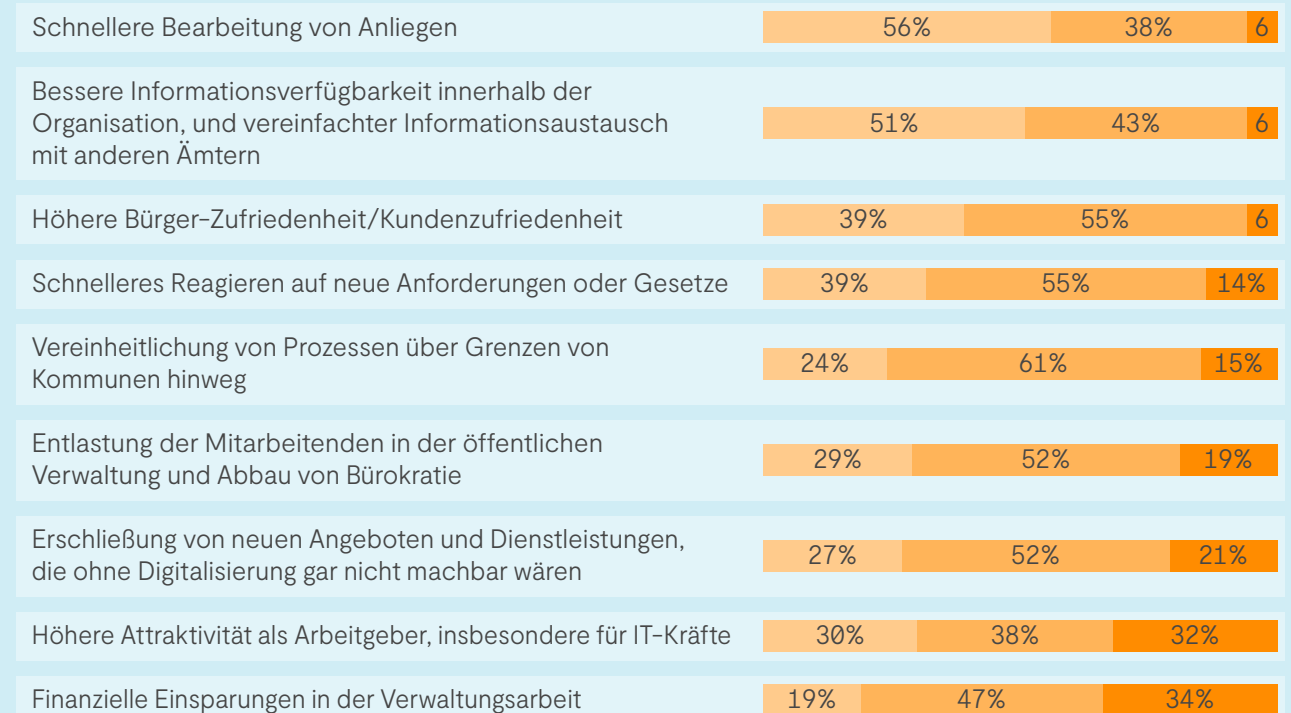
In der öffentlichen Verwaltung sind die Top 3 (Abb. 11) der jetzt bereits spürbaren und zukünftig erhofften Effekte: die schnellere Bearbeitung von Anliegen (94 Prozent), eine bessere Informationsverfügbarkeit (94 Prozent) und die höhere Zufriedenheit der Bürger\*innen (94 Prozent). Bei den ersten beiden Punkten wird die Existenz dieser Vorteile sogar schon in der aktuellen Situation gesehen, hier sind zumindest verwaltungsintern viele E-Government-Prozesse mittlerweile digitalisiert worden. Auch beim Teilen von Daten innerhalb von Ämtern innerhalb einer Organisation, etwa einer Stadt, gibt es Fortschritte.

Etwas ernüchternd: Ein Drittel der Befragten bewertet eine höhere Attraktivität als Arbeitgeber und finanzielle Einsparungen durch Digitalisierung, als generell nichtzutreffend (32 Prozent). Demgegenüber sehen zwei Drittel dies als wertvollen Aspekt an. Vor allem unter dem Blickwinkel, dass in Kapitel 3.1 der Fachkräftemangel und in Kapitel 3.3 die Digitalkompetenzen der Mitarbeitenden als Faktoren mit großem Nachholbedarf erkannt wurden.

Im Gegensatz zu Studienteilnehmern aus der Verwaltung verbinden die IT-Dienstleister (Ergebnisse nicht in Grafik) stärkere positive Effekte mit der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung. Alle Sachverhalte werden von 84 bis sogar 100 Prozent als erhoffter aktueller oder künftiger Vorteil eingestuft.

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu, Aussagen einstuftbar als „ist aktuell der Fall“, „wird in Zukunft der Fall sein“ und „trifft generell nicht zu“?

■ Aktuell
 ■ Zukünftig
 ■ Trifft nicht zu



Basis: Befragte öffentliche Verwaltung

Abbildung 11: Erhoffte Vorteile der Digitalisierung

Quelle: Detecon

### Potenziale und Erwartungen in puncto Verwaltungsdigitalisierung

Als größtes zukünftiges Potential (61 Prozent) sehen die Studienteilnehmer der öffentlichen Verwaltung die „Vernetzung und Vereinheitlichung von Prozessen über Grenzen von Kommunen hinweg“ gesehen (Abb. 11). Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus Kapitel 3.1. „Herausforderungen der Digitalisierung/OZG“. Das Onlinezugangsgesetz und der EfA-Ansatz sind weitestgehend bekannt und die Benefits einer flächendeckenden interoperablen Digitalisierung werden verstanden. Teilweise wurden hier auch Maßnahmen bereits umgesetzt.

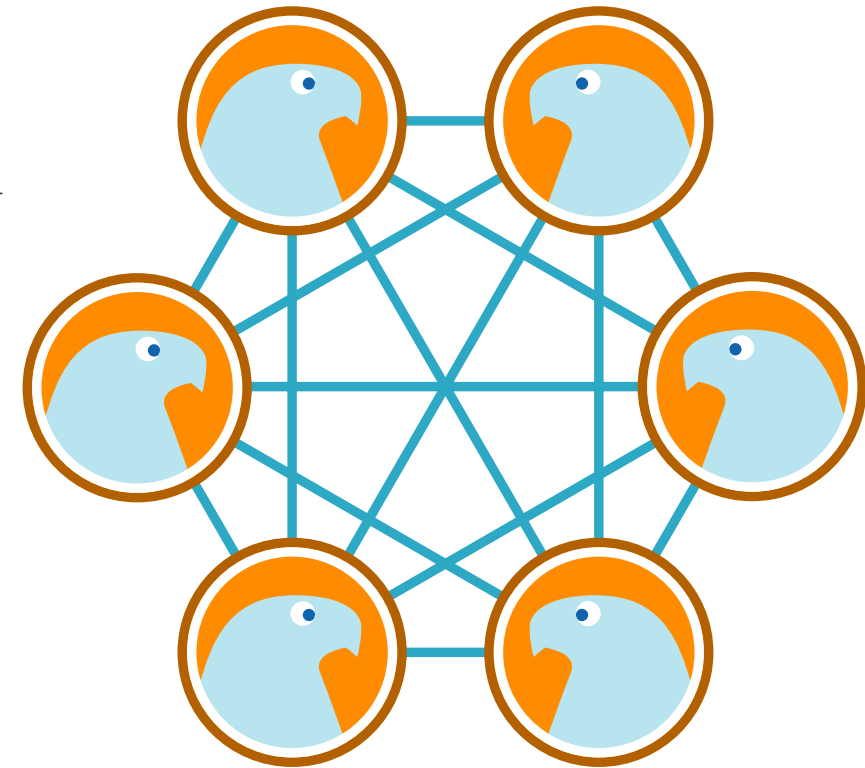
Vermutlich kann davon ausgegangen werden, dass das Once-Only-Prinzip nicht immer berücksichtigt wird und bestehende Lösungen oft auf den behördenspezifischen Prozess ausgelegt und nur eingeschränkt in anderen Behörden nutzbar sind. Die Befragten erkennen dies und sehen in einheitlichen, kommunenübergreifenden Prozessen die größten Potentiale.

Starke Hoffnungen im Hinblick auf künftige positive Effekte haben jeweils über 50 Prozent der Befragten vor allem bei der Bürger\*innen-/Kundenzufriedenheit, der Reaktionsgeschwindigkeit auf Anforderungen und

Gesetze, bei der Entlastung der Mitarbeitenden/Bürokratieabbau und dem Erschließen neuer Angebote und Dienstleistungen.

Überraschend: Eine nicht zu vernachlässigende Minderheit der Befragten (19 Prozent und 21 Prozent) erwartet durch die Digitalisierung überhaupt keine Entlastung und Bürokratieabbau und sieht auch nicht das Entstehen neuer Angebote. Ein Erklärungsversuch mag – neben teilweise generellen Vorbehalten gegenüber neuen Technologien – die starke Abhängigkeit des öffentlichen Sektors von Gesetzen und Verordnungen sein. Zwar vereinfacht die Digitalisierung bestehende Prozesse, doch sie stellt im Gegensatz dazu auch neue Anforderungen an die Behörden. Im gleichen Kontext mag auch die Erklärung dafür anzusiedeln sein, wonach sogar 34 Prozent generell keine finanziellen Einsparungen durch Digitalisierung erwarten.

Wiederum verbinden die IT-Dienstleister mit der Digitalisierung weitaus positivere Effekte. Auch bei den Aspekten, bei denen die Teilnehmer der Verwaltung geringere Erwartungen haben, sind hier deutlich höhere Werte zu verzeichnen, etwa Arbeitgeberattraktivität (91 Prozent) und finanzielle Effekte (84 Prozent).





## 3.4 Externe Dienstleister

Nach den Studienergebnissen arbeitet ein Großteil der befragten, öffentlichen Verwaltungen (92 Prozent) zur Digitalisierung mit IT-Dienstleistern der „öffentlichen Hand“, also Dienstleistern mit öffentlicher Trägerschaft, zusammen. Mehr als die Hälfte davon (54 Prozent) setzt zusätzlich noch auf eine Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen IT-Dienstleistern. Die laut Quervergleich in der Studie tendenziell erfolgreichen Verwaltungen setzen dabei etwas stärker auf die spezialisierten IT-DL der öffentlichen Hand/IT-Dienstleistungszentren.

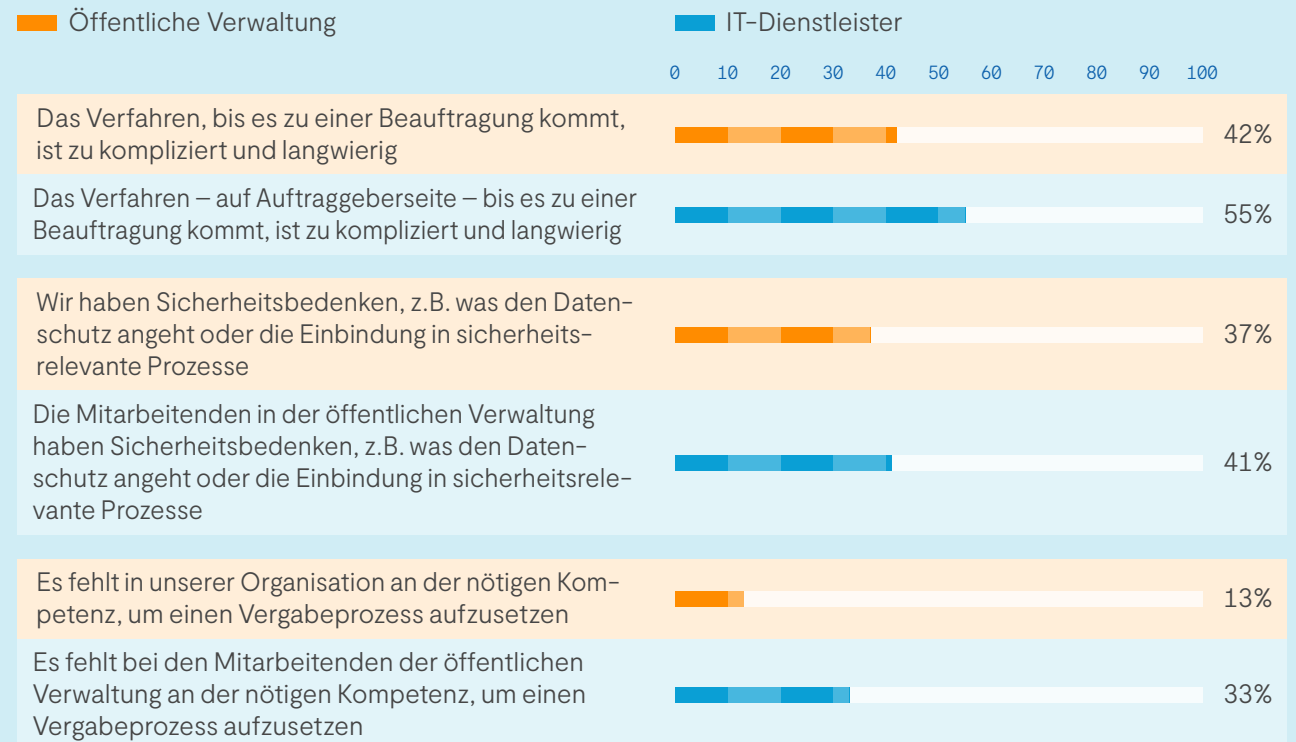
Bedenken bei der Zusammenarbeit mit externen IT-DL: Die Befragten in der öffentlichen Verwaltung sehen das größte Hindernis in den komplizierten und langwierigen Vergabeverfahren (42 Prozent). Auf Seite der IT-Dienstleister sehen sogar 55 Prozent diese Vergabeverfahren als Hemmnis für die Zusammenarbeit bei der Digitalisierung (Abb. 12).

### Komplexe Vergabeverfahren

Gefragt nach einem Kompetenzproblem in den Verwaltungen, um solche Vergabeprozesse aufzusetzen, bejahen dies unter den Verwaltungen nur wenige Befragte (13 Prozent), auf Seiten der IT-DL mit 33 Prozent aber deutlich mehr. Im Gegensatz zur Wahrnehmung der öffentlichen Verwaltungen selbst, sind ein Drittel der befragten IT-Dienstleister also der Meinung, dass den Verwaltungen die nötigen Kompetenzen fehlen, um

**Öffentliche Verwaltung:** Aus welchen der folgenden Gründe hätten Sie Bedenken, was die Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister bei der Digitalisierung Ihrer Prozesse angeht?

**IT-DL:** Was glauben Sie, welche Gründe potenzielle Auftraggeber aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung haben könnten, warum sie Sie als IT-Dienstleister NICHT beauftragen?



Basis: Alle Befragten; Top-2-Boxen, Skala von 0 (stimme überhaupt nicht zu) bis 100 (stimme vollständig zu)

Abbildung 12: Bedenken bei der Zusammenarbeit mit externen IT-DL

Quelle: Detecon

einen mitunter sehr komplexen Vergabeprozess für IT-Dienstleistungen angemessen durchzuführen. Es ist demnach zwingend erforderlich, die IT-Vergabe und-Beschaffung durch Kompetenzaufbau und Vereinfachung zu stärken. Auf der anderen Seite sind Großvergaben mit umfassenden Hard- und Softwarebeschaffungen inklusive der Lizenzen und dem Support allgemein recht komplex gestaltet und erfordern vielfach komplizierte Verfahrensschritte. Insbesondere EU-weite Ausschreibungen mit hohem Volumen und mehrstufigen Verfahren zeichnen sich durch sehr hohe Komplexität aus und bergen die Gefahr von fehlerhaften Ausführungen. Hier ist in der Regel Expert\*innenwissen zumindest seitens kommunaler IT-Dienstleister erforderlich.

Generell gilt: Entscheidungsträger\*innen benötigen ausreichend Kapazitäten, um sich vermehrt mit den Verfahren bei der Digitalisierung auseinanderzusetzen zu können und diese entsprechend anzustoßen und zu begleiten. Dies hätte möglicherweise auch zur Folge, dass durchaus vorhandene Budgets für die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung zukünftig besser ausgeschöpft könnten.

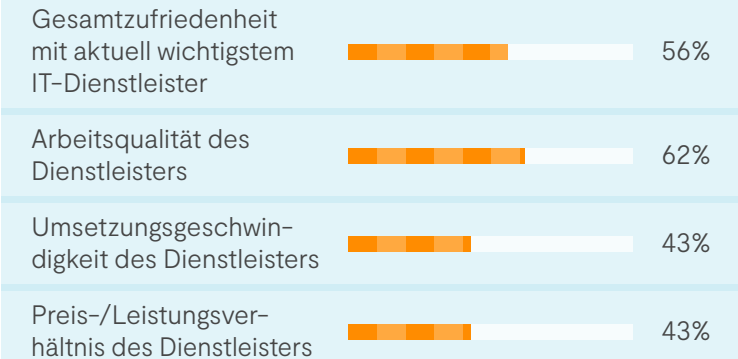
### Zusammenarbeit mit externen IT-Dienstleistern

Zusätzlich sind Sicherheitsbedenken ein wichtiger Faktor (37 Prozent), der bei der Auswahl von IT-Dienstleistern

berücksichtigt werden muss. Einerseits ist es dabei entscheidend, dass die öffentlichen Verwaltungen den Datenschutz und die sicherheitsrelevanten Prozesse prüfen und sicherstellen, dass ihre Partner die erforderlichen Standards erfüllen. Andererseits stehen die IT-Dienstleister hier in der Verantwortung, die Anforderungen an die Sicherheit etwa anhand transparenter Service Level Agreements zu erfüllen. Generell kann der Aufbau eines Risikomanagements mit entsprechender eGovernance und Prozessanalyse allen Seiten mehr Handlungssicherheit bieten.

Wird die Frage nach den Bedenken bei der Zusammenarbeit mit IT-DL nach Bundes-/Landesebene differenziert, lassen sich folgende Ergebnisse erkennen (nachfolgende Werte nicht in Abbildung aufgeführt): Organisationen der öffentlichen Verwaltung auf Bundes-/Landesebene schätzen mit 57 Prozent das Verfahren bis zu einer Beauftragung als zu kompliziert und langwierig ein. Auf kommunaler Ebene wird dies weniger kritisch eingeschätzt (37 Prozent). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei Sicherheitsbedenken in der Zusammenarbeit mit IT-DL. Auf Bundes-/Landesebene haben 54 Prozent Bedenken bei Datenschutz oder Einbindung in sicherheitsrelevante Prozesse, auf kommunaler Ebene lediglich 32 Prozent. Bei der Kompetenz für Vergabeprozesse sehen umgekehrt auf kommunaler Ebene 15 Prozent bei sich selbst einen Kompetenzmangel beim Aufsetzen von Vergabeprozessen und erkennen hier

#### Wie zufrieden sind Sie bei der Zusammenarbeit mit Ihrem aktuell wichtigsten IT-Dienstleister für die Digitalisierung Ihrer Prozesse? Wie ist das mit...?



Basis: Befragte öffentliche Verwaltung, die bei der Digitalisierung mit externen Dienstleistern zusammenarbeiten; Top-2-Boxen, Skala von 0 (sehr unzufrieden) bis 100 (sehr zufrieden)

Abbildung 13: Zufriedenheit bei der Zusammenarbeit mit externen IT-DL

Quelle: Detecon

damit öfter Probleme als auf Bundes-/Landesebene (4 Prozent).

Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern (Abb. 13): Die durchschnittliche Zufriedenheit mit dem wichtigsten externen Dienstleister in den öffentlichen

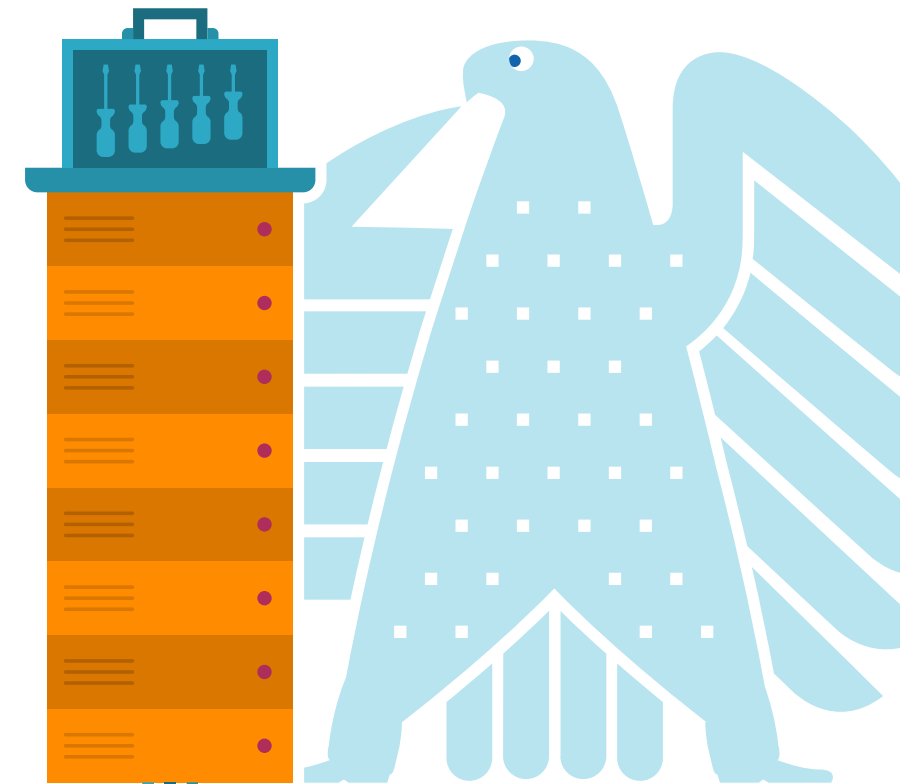


Verwaltungen weist Verbesserungspotential auf (56 Prozent). Die höchsten Zufriedenheitswerte erreicht die Arbeitsqualität (62 Prozent). Bei den Aspekten Umsetzungsgeschwindigkeit und Preis-/Leistungsverhältnis (43 Prozent) besteht offenbar deutlicher Verbesserungsbedarf. Größere Organisationen (>250 Mitarbeitende) weisen noch einmal leicht eine niedrigere Zufriedenheit bei der Zusammenarbeit mit externen IT-DL auf. Quervergleiche innerhalb der Studie zeigen zudem, dass erfolgreiche Verwaltungsorganisationen eine höhere Zufriedenheit bei der Zusammenarbeit mit externen IT-DL aufweisen. Oder umgekehrt: Wenn die Qualität des externen IT-DL besser ist (somit höhere Zufriedenheitswerte), dann stellt sich auch eher Erfolg bei der Digitalisierung ein.

### Verbesserungspotenziale bei IT-Dienstleistern

Die geringe Gesamtzufriedenheit mit IT-Dienstleistern hat mehrere mögliche Gründe, wie z. B. eine mangelnde Kommunikation, unzureichende Reaktionszeiten oder mangelnde Flexibilität bei der Umsetzung von Leistungen. IT-Dienstleister sollten stetig und transparent Informationen über Leistungen, Prozesse und Zeitplanung bereitstellen. Zusätzlich können eine effiziente Eskalationsstruktur und klare Service-Level-Agreements dazu beitragen, dass Anfragen zeitnah bearbeitet werden und Probleme schnell gelöst werden.

Die IT-Dienstleister sollten flexibel und in der Lage sein, auf individuelle Bedürfnisse ihrer Kunden einzugehen und ein transparentes Preisgestaltungsmodell anbieten. Gezielte und standardisierte Bündelung von Beratungsleistungen können bei der Kosteneinsparung helfen. Notwendige Zuarbeit und Unterstützung der Bedarfsträger in allen Phasen des Projektes sollten schon zu Beginn des Projektaufsatzes eingeplant werden. Die geringe Umsetzungsgeschwindigkeit und die davon abhängigen Kosten sind oftmals nur die Konsequenz einer unzureichenden Projektplanung.



## 3.5 IT-Budget

Zum Abschluss der Feldstudie wurden die öffentlichen Verwaltungen zum Anteil des IT-Budgets an deren Gesamtbudget befragt. Die Befragungsergebnisse (Abb. 14) zeigen, dass etwa zwei Drittel der Verwaltungsorganisationen unter 5 Prozent des gesamten Haushaltsbudgets für ihre IT-Ausstattung und digitale Transformation ausgeben. Ein Drittel der Befragten geben an, dass sie weniger als ein Prozent ihres Gesamtbudgets in die IT investieren. Nur ein Drittel gibt an, mehr als 5 Prozent des Gesamtbudgets für IT und die Digitalisierung einzuplanen. Darüber hinaus gab es eine Vielzahl befragter Verwaltungsmitarbeitenden, die keine Auskunft über das IT-Budget geben konnten oder wollen.

### Budgetierung und Priorisierung von IT

Demnach gibt es beim Budget in den Haushaltsplänen eine große Diskrepanz. Der Einsatz von IT und Digitalisierung der Verwaltungsorgane wird von Entscheider\*innen unterschiedlich stark priorisiert. Oftmals wird es seitens der Bedarfsträger jedoch nicht ausgeschöpft. Dies mag überraschen, da enormer IT-Handlungsbedarf besteht.

#### Wie hoch ist in Ihrer Organisation der Anteil des IT-Budgets am Gesamtbudget?

Bis zu 1 Prozent		29%
2–3 Prozent		22%
4–5 Prozent		20%
Über 5 Prozent		29%

Basis: Befragte öffentliche Verwaltung

Abbildung 14: Anteil IT-Budget am Gesamtbudget

Quelle: Detecon

Wohl haben während der Corona-Pandemie viele Verwaltungen hohe Investitionen getätigt. Ihre IT hat hierdurch einen deutlichen Schub erfahren. Jedoch ist angesichts technischer Entwicklungen und auch Anforderungen an Cyber-Sicherheit eine konsolidierte Budgetplanung erforderlich, die auch längerfristige Investitionen sichert. Da mit knappem Personal nicht alle Projekte gleichzeitig realisierbar sind und Verwaltungen z.T. auch auf Lösungen anderer föderaler Ebenen oder Hersteller angewiesen sind, müssen Projekte und Maßnahmen in zeitlicher Hinsicht vorausschauend eingetaktet werden.

Eine Budgetplanung sollte also kurz-, mittel- und langfristige Perspektiven enthalten. Gleichzeitig sollte vorausschauend die Haushaltssituation und ggfs. auch die Entwicklung der Förderkulisse antizipiert werden. Teilweise sind auch organisatorische Veränderungen, etwa im Bereich der Prozess- und Strukturoptimierung erforderlich, damit auf lange Sicht auch eine homogene Digitallandschaft entstehen kann. Auf diese Weise kann Stückwerk vermieden und Investitionsschutz gewährleistet werden.

Grundlage dafür ist wiederum ein digitales Mindset in den Verwaltungen und ein grundlegendes Verständnis dafür, dass die digitale Transformation in den Verwaltungen nur durch ein adäquates IT-Budget zielgerichtet, medienbruchfrei und von Ende-zu-Ende umgesetzt werden kann.

## 4. Fazit & Handlungsempfehlungen

[4.1 Fazit](#) 28

[4.2 Handlungsempfehlungen](#) 29





## 4.1 Fazit

Die Studie zeigt, dass die öffentliche Verwaltung in Deutschland noch zu wenig digitalisiert ist. Nicht nur bei der OZG-Umsetzung haben Behörden einen großen Nachholbedarf. Wohl sind die Verwaltungen mehrheitlich auf dem Weg und erhoffen sich künftig positive Digitalisierungseffekte. Allerdings werden sowohl die Fortschritte bei der Digitalisierung wie auch der aktuelle Stand der Digitalisierung äußerst zurückhaltend bewertet. Im Sinne einer Ende-zu-Ende-agierenden digitalen Verwaltung ist noch viel zu tun.

Nach wie vor ist der Fachkräftemangel einer der größten Herausforderungen. Daneben werden auf deutliche Weise die Hemmnisse durch föderale Strukturen und entsprechend komplexe gesetzliche Vorgaben konstatiert. Die erhofften positiven Effekte der Digitalisierung sind zwar, etwa bei internen E-Government-Prozessen, spürbar, doch auch an diesen Stellen besteht noch Handlungsbedarf.

Zum Teil komplexe Vergabeprozesse erschweren eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Verwaltung und IT-Dienstleistern. Digitale Kompetenzen von Mitarbeitenden wie auch Schulungen im Hinblick auf IT-Beschaffungsprozesse sowie das Ausschöpfen von Potenzialen zur Nutzung von Rahmenverträgen stehen noch nicht ausreichend im Fokus der Aktivitäten.

Digitalisierung ist nicht nur ein wichtiger Hebel für Bürger\*innenzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität. Eine erfolgreiche und ganzheitliche Ende-zu-Ende-Digitalisierung ist komplex und erfordert eine intelligente Verknüpfung aller Handlungsfelder mit entsprechendem Programm- und Projektmanagement. Einzelne Digitalprojekte können so zusammenwachsen, Budgets können vorausschauend geplant werden und ein verzahntes und verlässliches Zusammenspiel der Akteure wird möglich.

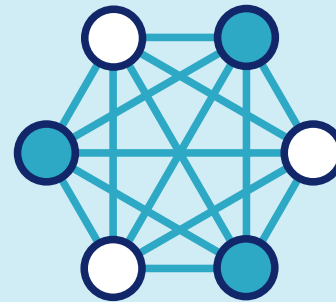


## 4.2 Handlungsempfehlungen

Detecon begleitet Behörden und öffentliche Einrichtungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene beim digitalen Wandel in der Verwaltung. Durch langjährige Erfahrung mit Transformationsprozessen von Unternehmen, können wir aus den Studienergebnissen wichtige Aspekte für eine erfolgreiche Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung ableiten. Es gilt, neue Potenziale durch moderne Technologien mit einem Ende-zu-Ende-Ansatz tatsächlich auszuschöpfen. Daher empfehlen sich folgende Maßnahmen:

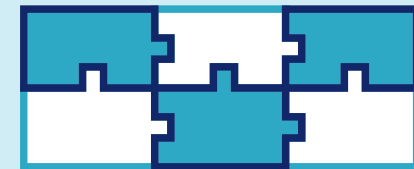
### 1 Ende-zu-Ende-Digitalisierung als gemeinschaftliches Verständnis verankern

Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Eine Ende-zu-Ende-Digitalisierung gewährleistet, dass Daten und Dokumente sicher und zuverlässig dort verfügbar sind, wo sie benötigt werden. Diese Zielsetzung gilt es bei den Akteuren auf allen föderalen Ebenen und in den Organisationen zu verankern.



### 2 Tragfähige Digitalisierungs-Strategie mit einem vorausschauenden Architekturkonzept gestalten

Ganzheitliche und zukunftsfähige IT-Strategie ermöglicht es, knappe Ressourcen bei Personal und Finanzen verlässlich zu planen. Ein IT-Architekturkonzept, das neben der adäquaten Hardware- und Software-Ausstattung auch Cybersicherheit und Daten-Management berücksichtigt, ist das Fundament für erfolgreiche Digitalisierung.



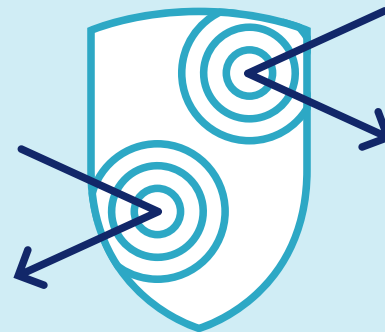
### 3 **Übergreifende Ressourcen für Wissensaufbau nutzen**

Digitalisierung erfordert fachliche Ressourcen, die im öffentlichen Sektor häufig nicht verfügbar sind. Neben dem eigenen Wissensaufbau durch Schulungen und Neu-Rekrutierungen können behördenübergreifender Austausch sowie eine konsequentere Zusammenarbeit und Aufgabenverteilung auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene unterstützen. Dabei gilt es, eigenes Stamm-Wissen aufzubauen und externes Spezial-Wissen für die eigene Weiterentwicklung zu nutzen.



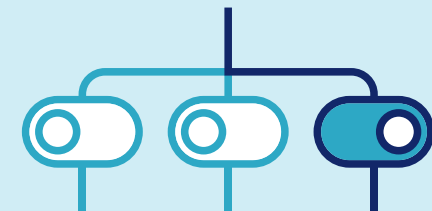
### 4 **Entwicklung eines Sicherheitsmanagements**

Im Bereich der öffentlichen Verwaltung ist ein funktionierendes Sicherheitsmanagement, welches die kritische Infrastruktur schützt, unabdingbar. Dies sollte bereits beim Aufsetzen der IT-Strategie Berücksichtigung finden.



### 5 **Gezielt neue Technologien nutzen**

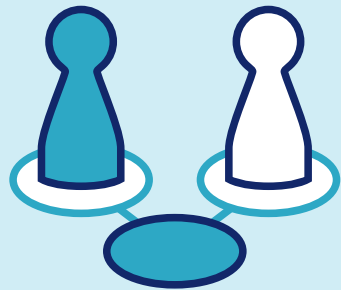
Für eine umfassende Digitalisierung im Sinne des Leitgedankens der Ende-zu-Ende digitalen Verwaltung stehen zukunftsfähige Technologien bereits zur Verfügung. Ob RPA, Low Code Plattformen, KI – der kluge Einsatz hin zu Hyperconnectivity wird künftig Mitarbeitende von Routineaufgaben entlasten und durch durchgängig online verfügbare Verwaltungsleistungen die Zukunftsfähigkeit der deutschen Behörden stärken.





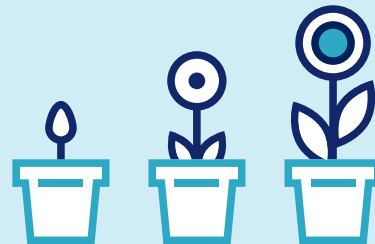
## 6 Vorhandene Optionen für die Rekrutierung

Inwieweit die knappe Verfügbarkeit von IT-Experten für Behörden zu einem kritischen Erfolgsfaktor wird, hängt von der Größe und dem Aufgabenschwerpunkt ab. Zu klären ist, in welchen Feldern verlässlich eigenes Fachpersonal nachfolgen kann.



## 7 Personalentwicklungskonzepte und Kompetenzaufbau

Die Entwicklung eines klaren Personalentwicklungskonzeptes und strategische Förderung und Weiterbildung von bestehendem Personal ist unabdingbar für eine erfolgreiche Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung. Fehlende oder unvollständige Kompetenzen der Mitarbeitenden können durch gezielte Schulungen aufgebaut werden, sodass sie auch zukünftig dem digitalen Wandel Stand halten können.



## 8 Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern stärken

Verwaltungen, die mit kommunalen und privaten IT-Dienstleistern arbeiten, sind laut Studien-Ergebnissen erfolgreicher. Ein partnerschaftliches Zusammenwirken, in das die technische Expertise und das fachliche Know-how der IT-Dienstleister für die Projektabwicklung und den Kompetenzausbau in Verwaltungen genutzt werden kann, ist gerade auch angesichts der Personalknappheit dringend erforderlich. Eine fundierte Projektplanung, klare Zuständigkeiten und eine verlässliche Kommunikation sind dabei aber sicherzustellen.



## 5. Die Autor\*innen



## 5. Die Autor\*innen



**Carsten Glohr** ist Managing Partner und Ansprechpartner für den öffentlichen Sektor. In dieser Funktion steuert er die Beratungsaktivitäten der Detecon für EU, Bund, Länder und Kommunen. Wichtige Beratungsschwerpunkte umfassen die digitale Verwaltung/OZG, Smart Cities, Digitale Bildung und die Optimierung von IT-Dienstleistern der öffentlichen Hand.

**Carsten Glohr, Managing Partner**  
[carsten.glohr@detecon.com](mailto:carsten.glohr@detecon.com)  
+49 175 4346303



**Stefan Schult** verantwortet als Partner den Bereich Behörden und Organisationen der inneren und äußeren Sicherheit (Public BOSplus). Er ist seit über 20 Jahren in der ICT-Branche und beschäftigt sich mit interdisziplinären Fragen rund um IT- und TK-Technologien und ihrem Transformationseinfluss auf Organisationen. Zudem widmet er sich stark dem Thema „Digitale Strategien“.

**Stefan Schult, Partner**  
[stefan.schult@detecon.com](mailto:stefan.schult@detecon.com)  
+49 151 16025407



**Elisabeth Schulze-Hulitz** ist Manager bei Detecon und Top Lead für die ganzheitliche Digitalisierung und Modernisierung von Verwaltungen. Als Expertin auf diesem Gebiet unterstützt sie Behörden auf allen föderalen Ebenen bei der digitalen Transformation. Dabei verbindet sie IT und Organisationsentwicklung und sorgt für akzeptierte Umsetzung. Sie ist zudem Autorin verschiedener Publikationen in den Themenbereichen Smart Government und Smart City.

**Elisabeth Schulze-Hulitz, Manager**  
[elisabeth.schulze-hulitz@detecon.com](mailto:elisabeth.schulze-hulitz@detecon.com)  
+49 171 2148107





Dr. Frank Weyrich ist Senior Manager und hat über 20 Jahre Erfahrung als Experte bei operativen und strategischen Reorganisationsprojekten im öffentlichen Sektor, in der Telco-Industrie sowie bei der Leitung von großen Konzernprogrammen und Migrationsprojekten. Er hat zudem eine umfangreiche Expertise bei der Durchführung von strategischen Infrastrukturprojekten mit dem Fokus auf IP-Technologie, Glasfaserausbau, Restrukturierung und Prozessverbesserungen.

Dr. Frank Weyrich, Senior Manager  
[frank.weyrich@detecon.com](mailto:frank.weyrich@detecon.com)  
 +49 171 7618082



Fabian Horbach ist Senior Manager im Bereich Public und Experte für „Digitale Verwaltung“. Dazu zählt unter anderem die Umsetzung des OZG. Des Weiteren ist er im Rahmen des Aufbaus, der Modernisierung und Vernetzung der föderalen IT in Deutschland tätig. Zudem berät er Kunden bei der klassischen Verwaltungsdigitalisierung und den Themen Prozessdigitalisierung, Umsetzung und Integration von Fachverfahren sowie wirtschaftlichen Fragestellungen.

Fabian Horbach, Senior Manager  
[fabian.horbach@detecon.com](mailto:fabian.horbach@detecon.com)  
 +49 89 54636504



Torben-Eric Jesser unterstützt Kunden im Public Sector bei der digitalen Transformation in den Bereichen Prozess Automatisierung, digitale Endgeräte und Smart City.

Torben-Eric Jesser, Business Analyst  
[torben-eric.jesser@detecon.com](mailto:torben-eric.jesser@detecon.com)  
 +49 160 4115841



Jan Kraetzschmer ist Business Analyst im Bereich Public/BOS. Er unterstützt Behörden und Organisationen mit Sicherheitsauftrag sowie deren IT-Dienstleister bei ihrer Digitalisierung.

Jan Kraetzschmer, Business Analyst  
[jan.kraetzschmer@detecon.com](mailto:jan.kraetzschmer@detecon.com)  
 +49 171 6740996



Moritz Pech begleitet als Business Analyst Kunden im Public Sector bei der strategischen und digitalen Transformation. Seine Themenschwerpunkte liegen in der Digitalisierung von öffentlichen Verwaltungen (OZG/eGovernment) und Bildungseinrichtungen sowie der Entwicklung smarter Städte.

Moritz Pech, Business Analyst  
[moritz.pech@detecon.com](mailto:moritz.pech@detecon.com)  
 +49 175 7198850



Gerhard Auer

Gerhard Auer, Pressesprecher  
[gerhard.auer@detecon.com](mailto:gerhard.auer@detecon.com)  
 +49 151 1601 8092



Luise Schmidt

Luise Schmidt, externe  
 Unternehmenskommunikation  
[luise.schmidt@detecon.com](mailto:luise.schmidt@detecon.com)  
 +49 151 73013526



Saskia Blüm

Saskia Blüm, externe  
 Unternehmenskommunikation  
[saskia.bluem@detecon.com](mailto:saskia.bluem@detecon.com)

## 6. Die Unternehmen





## Detecon International GmbH

Detecon ist eine führende, weltweit agierende Management- und Technologieberatung mit Hauptsitz in Deutschland, die seit über 40 Jahren klassisches Management Consulting mit hoher Technologiekompetenz vereint. Ihr Leistungsschwerpunkt liegt im Bereich der digitalen Transformation: Detecon hilft Unternehmen aus allen Wirtschaftsbereichen, ihre Geschäftsmodelle und operativen Prozesse mit modernster Kommunikations- und Informationstechnologie an die Wettbewerbsbedingungen und Kundenanforderungen der digitalisierten, globalisierten Ökonomie anzupassen. Das Knowhow der Detecon bündelt das Wissen aus erfolgreich abgeschlossenen Beratungsprojekten in über 160 Ländern. Detecon ist ein Tochterunternehmen der T-Systems International, dem herstellerübergreifenden Digitaldienstleister der Deutschen Telekom.

Detecon begleitet seine Kunden im Public Sector von der Strategie- und Ideenfindung bis zur Implementierung. Wir begleiten Behörden und öffentliche Einrichtungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene beim digitalen Wandel in der Verwaltung. Unsere Berater\*innen aus dem Public Sector setzen all ihr Branchenwissen ein, um die jeweils beste Lösung für die spezifischen Bedürfnisse unsere Kunden zu finden. Im Ergebnis kann eine Automatisierung nachgelagerter Prozesse und Fachverfahren Verwaltungsaufgaben künftig schneller und mit höherer Qualität erledigen.

Wir realisieren den Onlinezugang für Verwaltungsleistungen und setzen Portallösungen auf Landesebene um. In Kommunen gestalten wir wirtschaftliche IT-Strategien und ganzheitliche eGovernment-Konzeptionen. Durch Datenmanagement und Sicherheit ermöglichen wir Datensouveränität bis zum einzelnen Arbeitsplatz. Unser beteiligungsorientierter Ansatz sorgt dafür, dass bereits im Projekt die digitalen Kompetenzen in Verwaltungen ausgebaut werden – so stellen wir Zukunftsfähigkeit sicher. Es gilt, neue Potenziale durch moderne Technologien mit einem Ende-zu-Ende-Ansatz tatsächlich auszuschöpfen.

### Detecon International GmbH

Bayenwerft 12-14  
50678 Köln  
Deutschland

+49 221 9161-0

[info@detecon.com](mailto:info@detecon.com)  
[www.detecon.com](http://www.detecon.com)

## 2HMforum.

2HMforum. ist ein international tätiges Marktforschungs- und Beratungsunternehmen in Mainz. Seit mehr als 20 Jahren begleitet das Unternehmen quer durch alle Branchen multinationale Konzerne genauso wie innovative Mittelständler und namhafte Verbände auf dem Weg zu mehr Erfolg – durch emotionale Kunden-, Mitglieder- und Mitarbeiterbindung. Ein wichtiger Teil der DNA: das Fan-Prinzip. Mit dem aus dem Fan-Prinzip abgeleiteten Management-Steuerungssystem FANOMICS können Unternehmen die Mechanismen von Fan-Beziehungen systematisch in ihrem Beziehungsmanagement anwenden und so Ihre Kunden und Mitarbeiter zu Fans machen.

### 2HMforum. GmbH

Dekan-Laist-Straße 17a  
55129 Mainz  
Deutschland

+49 6131 32809-0

[info@2hmforum.de](mailto:info@2hmforum.de)  
[www.2hmforum.de](http://www.2hmforum.de)  
[www.fanomics.de](http://www.fanomics.de)



This publication or parts thereof may only be reproduced or copied with the prior written permission of Detecon International GmbH.

Published by

**Detecon International GmbH**

Bayenwerft 12-14

50678 Cologne

Germany

+49 221 9161-0

[info@detecon.com](mailto:info@detecon.com)

[www.detecon.com](http://www.detecon.com)

**DETECON**  
CONSULTING