

Verwaltungsmodernisierung

Wo Personal fehlt, trägt Struktur

[05.08.2026] Eine von Converge Technology Solutions Germany beauftragte Studie zeigt, wie stark Personalmangel den IT-Betrieb im öffentlichen Sektor bindet. Das Unternehmen empfiehlt arbeitsteilige Betriebsmodelle, klare Governance und standardisierte Prozesse.

Die öffentliche Verwaltung digitalisiert – allerdings unter erschwerten Bedingungen: Während die regulatorischen Anforderungen zunehmen, erwarten Bürgerinnen und Bürger schnelle Online-Services. Gleichzeitig kämpfen viele IT-Abteilungen mit einem Mangel an Fachkräften. Zudem geht immer mehr Wissen in den Ruhestand. Diese Herausforderung nur als Personalfrage zu betrachten, greift jedoch zu kurz. Der Fachkräftemangel in der Verwaltungs-IT lässt Projekte stocken, Sicherheitslücken offen und strategische Aufgaben im Tagesgeschäft untergehen.

Wie angespannt die Lage ist, zeigt die von dem Mainzer IT-Systemhaus [Converge Technology Solutions Germany](#) in Auftrag gegebene Studie „IT-Entscheider im öffentlichen Sektor“. 51 Prozent der 217 befragten IT-Verantwortlichen aus Verwaltung, Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen nennen demnach einen Mangel an IT-Fachkräften als größten Nachholbedarf. 80 Prozent geben an, dass ihren Teams kaum Zeit für Zukunftsthemen bleibt.

Das bedeutet: Der operative Betrieb – von Routinearbeiten über Updates bis zur Sicherstellung der Netzwerkstabilität – bindet so viele Ressourcen, dass Architekturentscheidungen, Standardisierung und strategische Weiterentwicklungen zurückstehen. In der Folge verlieren Modernisierungsvorhaben an Tempo. Hinzu kommt, dass offene IT-Stellen im öffentlichen Sektor häufig über Monate hinweg unbesetzt bleiben. Laut dem Branchenverband Bitkom dauert es im Durchschnitt 7,7 Monate, eine IT-Position zu besetzen. Bundesweit fehlen rund 109.000 Fachkräfte, und 79 Prozent der Unternehmen erwarten eine weitere Verschärfung des Problems.

Demografie, Regulierung und wirken gleichzeitig

Zugleich gehen erfahrene Mitarbeitende in den Ruhestand und nehmen ihr über Jahre aufgebautes System- und Kontextwissen mit. Oft ist dieses Wissen weder ausreichend dokumentiert noch strukturell abgesichert. Auch die immer neuen regulatorischen Anforderungen treiben die Komplexität in die Höhe. Die Vorgaben des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) sowie die Umsetzung der zweiten EU-Richtlinie über Netz- und Informationssicherheit (NIS2) und Regularien zum Betrieb Kritischer Infrastrukturen (KRITIS) erfordern belastbare Prozesse, eine revisionssichere Dokumentation und klar definierte Verantwortlichkeiten.

Durch neue Technologien wie KI, höhere Automatisierung und zunehmende Spezialisierung steigen aber auch die Anforderungen. Verwaltungen müssen also nicht nur bestehendes Know-how sichern, sondern zugleich auch neues Wissen aufbauen. Die Lösung liegt somit nicht allein in zusätzlichem Personal, sondern in belastbaren Strukturen. Nur so lassen sich gesetzliche Anforderungen einhalten und zugleich die Service-Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger erfüllen.

Make-or-Buy greift zu kurz

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach einem langfristig tragfähigen Betriebsmodell. Eine rein interne Skalierung stößt angesichts des Arbeitsmarktes schnell an Grenzen, die vollständige Auslagerung kann hingegen Risiken für die Steuerbarkeit und die digitale Souveränität bergen.

Zukunftsfähig ist ein Modell, das interne Steuerung und externe Dienstleistungen kombiniert: Die strategische Steuerung, die Architekturverantwortung und die Governance verbleiben intern, während operative und standardisierbare Leistungen strukturiert ergänzt werden. Ganzheitliche 360-Grad-Ansätze betrachten Beratung, Implementierung und Betrieb nicht als isolierte Einzelleistungen, sondern als verzahntes Betriebs- und Governance-Modell, das strategische Steuerung und operative Umsetzung eng verbindet. Dabei geht es nicht um die Verlagerung von Verantwortung, sondern um die Professionalisierung von Strukturen.

Standardisierte Prozesse statt persönliches Know-how

Klare, verbindliche Rollen- und Verantwortungsmodelle sorgen für Transparenz, indem sie festlegen, wer Aufgaben übernimmt, Entscheidungen trifft, fachlich berät und wer informiert werden muss. Auf Service-Level-Agreements (SLA) basierende Services legen verbindlich fest, welche Leistungen in welcher Qualität und innerhalb welcher Reaktionszeiten erbracht werden. Transparente KPIs machen diese Leistungen messbar. Standardisierte Prozesse, die sich an den etablierten ITIL-Prinzipien – einem international anerkannten Rahmenwerk für professionelles IT-Service-Management – orientieren, sorgen dafür, dass Abläufe nicht von einzelnen Personen abhängen, sondern nachvollziehbar dokumentiert, wiederholbar und auditierbar sind. Für die Leitungsebene bedeutet das echte Steuerbarkeit statt situativer Problemlösung.

Der Betrieb entscheidet über den Erfolg

Ob Digitalisierungsprojekte langfristig erfolgreich sind, entscheidet sich nicht bei der Einführung, sondern im laufenden Betrieb. Diese Phase nach Projektabschluss wird als „Day-2-Operations“ bezeichnet. Dabei geht es um den dauerhaften Betrieb und die kontinuierliche Weiterentwicklung von Systemen. Dazu gehören kontinuierliches Monitoring, strukturierte Incident-Response, automatisiertes Patch- und Vulnerability-Management sowie revisionssichere Dokumentation. Diese Aufgaben sind sowohl operativ als auch strategisch von entscheidender Bedeutung. Sie bestimmen darüber, ob Sicherheitslücken geschlossen, regulatorische Anforderungen eingehalten und Service-Levels zuverlässig erfüllt werden. Ohne strukturierte Organisation bleiben IT-Abteilungen im Reaktionsmodus.

Moderne Managed-Services-Modelle kombinieren zentrale Service-Strukturen mit regionaler Präsenz. Dieser Ansatz ist besonders in föderalen IT-Landschaften relevant. 24/7-Monitoring und Security-by-Design verankern Sicherheit dauerhaft. In Zeiten knapper Personalressourcen ist dies keine Komfortlösung, sondern eine Voraussetzung für Stabilität.

Digitale Souveränität als strategischer Rahmen

Im öffentlichen Sektor bedeutet digitale Souveränität mehr als nur Datenhoheit. Sie umfasst die Fähigkeit, Systeme transparent zu betreiben, Prozesse nachvollziehbar zu dokumentieren und Leistungen bei Bedarf neu zu organisieren oder auszuschreiben.

Ein professionelles Betriebsmodell mit klarer Governance, dokumentierten Prozessen und geregelten Exit-Szenarien stärkt diese Souveränität. Transparente Leistungskennzahlen und definierte Service-Level schaffen Unabhängigkeit. Souveränität entsteht somit nicht durch einen vollständigen Eigenbetrieb, sondern durch Struktur, Klarheit und Steuerungsfähigkeit.

Kompetenz systematisch aufbauen

Ein fester Bestandteil dieser Souveränität ist auch der gezielte Kompetenzaufbau, denn externe Partner ersetzen internes Personal nicht – sie ergänzen es strukturell. Sie entlasten operativ und unterstützen zugleich die systematische Weiterentwicklung interner Kompetenzen. Strategieworkshops, Zertifikatsprogramme für Schlüsselpositionen und kontinuierliche Qualifizierung verbinden technologische Umsetzung mit organisatorischer Entwicklung. Lifecycle-Management bedeutet somit nicht nur die Erneuerung von Systemen, sondern auch die planvolle Sicherung und Weitergabe von Wissen. Gerade in Phasen personeller Knappheit ist die Qualität von Übergängen entscheidend für die Stabilität des Betriebs. Strukturierte Transition-Modelle mit klaren Schnittstellen, dokumentiertem Wissenstransfer und transparenten Verantwortlichkeiten verhindern den Verlust von Systemwissen. Transition ist somit kein Nebenschauplatz, sondern aktives Risikomanagement.

Struktur schafft Zukunft

Der Fachkräftemangel wird anhalten. Daher ist die Belastbarkeit der Strukturen in den einzelnen Organisationen entscheidend. Eine klare Governance, arbeitsteilige Betriebsmodelle, professionelle Transition und systematischer Kompetenzaufbau schaffen auch unter schwierigen Rahmenbedingungen Stabilität. Eine nachhaltige Digitalisierung entsteht dort, wo technische Exzellenz, organisatorische Professionalität und regulatorische Kompetenz zusammengeführt werden – nicht isoliert voneinander, sondern als integrierte Steuerungsaufgabe.

()

Stichwörter: Personalwesen, Converge Technology Solutions, Fachkräftemangel, Studie