

Digitale Souveränität – KI-Beschaffung zwischen Strategie, Governance und Betrieb

Digitale Souveränität ist keine reine Technologiefrage, sondern eine Frage von Gestaltung, Umsetzung und Verantwortung. Digitale Souveränität entscheidet sich in der Verwaltung – wo Strategie, Daten, Beschaffung und Betrieb zusammenlaufen.

In Deutschland wird digitale Souveränität oftmals unter technischen oder ordnungspolitischen Gesichtspunkten diskutiert. In der praktischen Verwaltungsarbeit zeigt sich jedoch ein anderer Schwerpunkt. Nicht abstrakte Leitbilder entscheiden über die Handlungsfähigkeit des digitalen Staates im digitalen Raum, sondern die konkreten Umsetzungsentscheidungen. Erst dort wird deutlich, wie souverän der Staat tatsächlich agieren kann.

Das zeigt sich besonders beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz, datengetriebenen Verfahren und plattformbasierten Lösungen, bei denen Umsetzungsentscheidungen unmittelbare Auswirkungen auf die staatliche Handlungsfähigkeit haben. Mit dem AI-Act hat die Europäische Union dafür einen spezifischen Rechtsrahmen geschaffen. Hinzu kommen Regelwerke wie DSGVO, NIS2, Cyber Resilience Act und Data Act. Zusammen prägen sie die Anforderungen an Datenschutz, Cybersicherheit und Risikomanagement. Damit beeinflussen sie nicht nur die rechtliche Zulässigkeit, sondern auch Beschaffung, Systemarchitektur und Betrieb.

Aus Projekten in der KI- und Datenstrategieberatung für Landes- und Bundesverwaltungen zeigte sich für mich häufig ein wiederkehrendes Muster: Zentrale Steuerungsprobleme beginnen nur

selten erst bei der Auswahl einer Technologie. Sie entstehen deutlich früher. Bei Zielbildern, Verantwortlichkeiten, Datenstrukturen und der Abstimmung zwischen Fachlichkeit, Technik und Regulierung. Drei Praxisfelder verdichten Erfahrungen aus Projekten, in denen diese Zusammenhänge besonders deutlich wurden.

Praxisfeld 1: Zwischen Innovationsdruck und Verwaltungslogik

Defizite in der Innovation liegen selten in fehlender Ambition, sondern in der Übersetzung vom Ziel zur umsetzbaren Steuerung.

Regulatorische, normative und organisatorische Rahmenwerke ebnen den Weg zu digitaler Souveränität, müssen jedoch für die Praxis greifbar, anschlussfähig und diskussionsfähig übersetzt werden.

Verwaltungen stehen zunehmend unter Druck, Künstliche Intelligenz und Automatisierung gezielt einzusetzen. Hauptursachen sind der wachsende Fachkräftemangel infolge des



demografischen Wandels, die steigenden Erwartungen an erfolgreiche Digitalisierungsinitiativen sowie die zunehmenden Erwartungen an die Servicequalität öffentlicher Leistungen. Demgegenüber müssen alle eingesetzten Technologien und Betriebsmodelle höchsten Anforderungen genügen, insbesondere hinsichtlich Rechtssicherheit, Vergabefähigkeit und stabiler Betriebsprozesse.

In bisherigen KI-Strategieprojekten zeigte sich mir häufig ein typisches Muster. Entscheider und Beschaffer erkennen bei KI-Technologien sinnvollen und notwendigen Handlungsbedarf, verwickeln sich bei der Beschaffung aber häufig in ausufernde Technologiedebatten. Detailfragen gewinnen an Gewicht, Perspektiven verengen sich. Die Suche nach tragfähigen Kompromissen wird zunehmend zum Planungsrisiko, während die eigentlichen Bedarfe und Potenziale für nachhaltigen Nutzen im Prozess oft keinen ausreichenden Raum mehr finden.

Institutionell nachvollziehbar, erschweren verengte Technologiedebatten die Umsetzung und Integration von KI-Systemen. Ein wesentlicher Grund liegt darin, dass es häufig an strategischer Klarheit bei der Beschaffung von KI-Technologie fehlt. Bei der Perspektive der Datennutzung als auch beim fachlichen Einsatz. Diese Klarheit ist entscheidend, da sie die Grundlage für ein tragfähiges technisches und organisatorisches Ökosystem bildet, in dem KI-Anwendungen wirksam implementiert werden können.

Ein klares Verständnis des Daten- und Technologieökosystems ermöglicht es, nachhaltige und tragfähige Anschlussmöglichkeiten gezielt zu identifizieren und zu nutzen. Nur wenn Entscheider und Beschaffer gemeinsam ein fundiertes Bild der

vorhandenen Strukturen und Potenziale entwickeln, können sie die Anschlussfähigkeit sowie den strategisch langfristigen Einsatz von KI-Technologien vorausschauend gestalten und damit die digitale Souveränität der Verwaltung stärken.

Der AI-Act sowie ergänzende regulatorische, normative und organisatorische Rahmenwerke wie ISO/IEC 42001, das NIST AI Risk Management Framework, DSGVO und Data Act können hier helfen, die Diskussion stärker auf Wirkungsfragen auszurichten. Sie schaffen Orientierung für Governance, Risikomanagement, Datenverantwortung, Sicherheit, Rollenklärung und Nachvollziehbarkeit beim Einsatz von KI-Systemen. Dadurch wird KI nicht allein als technologische Beschaffungsentscheidung verstanden, sondern zur strategischen Gestaltungsaufgabe.

Praxisfeld 2: Datenstrategie für digitale Handlungsfähigkeit

Der produktive Einsatz von KI setzt voraus, dass Datenzugang, Datenqualität und Verantwortlichkeiten frühzeitig geklärt sind. Digitale Souveränität beginnt auch bei Datenarchitekturen, Standards und Governance.

In bisherigen Datenstrategieprojekten zeigte sich mir besonders deutlich, dass Souveränität nicht erst bei der Beschaffung von Technologie beginnt. Sie entsteht früher, bei Datenverfügbarkeit, Interoperabilität von Daten und Standardisierung. Viele Organisationen formulieren ambitionierte KI-Ziele, obwohl ihre datenstrategischen Grundlagen noch nicht belastbar organisiert sind.





Das bleibt nicht ohne Konsequenzen. Werden Daten in isolierten Fachverfahren, proprietären Systemen oder unklaren Zuständigkeitsstrukturen gehalten, wird es für die Verwaltung deutlich schwieriger, datengetriebene Anwendungen weiterzuentwickeln, Anbieter flexibel zu wechseln oder neue Komponenten sinnvoll zu integrieren. Abhängigkeiten entstehen dann nicht erst im Betrieb von KI-Systemen, sondern bereits in der Vorstrukturierung von Datenräumen. In Datenräumen muss der Datenfluss zwischen Datennehmer, Datengeber und Datenbesitzer klar organisiert sein.

Aus der Praxis lässt sich auch ein zweiter Punkt benennen. Lösungen großer internationaler Anbieter lassen sich häufig leichter in bestehende Infrastrukturen integrieren. Nicht allein aufgrund ihrer fortgeschrittenen technischen Reife gegenüber jüngeren Marktanbietern, sondern auch, weil ihre Standards, Schnittstellen und Betriebsmodelle vielerorts bereits etabliert und vorausgesetzt werden, nehmen etablierte Anbieter eine besondere Stellung ein. Umso wichtiger ist es für eine souveräne Verwaltung, Standards, Verantwortlichkeiten und Nutzungslogiken frühzeitig eigenständig festzulegen. Nur so entstehen belastbare Grundlagen für künftige Handlungsfähigkeit. Wird dies versäumt, besteht die Gefahr, dass sich die Logik bestehender Marktstandards zunehmend normierend und dauerhaft in die Technologie- und Dateninfrastruktur der Verwaltung einschreibt.

Praxisfeld 3: KI-Produkte und die Grenzen klassischer Beschaffungslogik

KI-Systeme folgen einer anderen Logik als klassische, vollständig spezifizierbare IT. Verwaltung braucht neue Modelle, um Innovation, Kontrolle und regulatorische Absicherung zu verbinden.

Bei KI-Systemen wird besonders sichtbar, wo klassische Verwaltungs- und Beschaffungslogiken an ihre Grenzen stoßen können. KI-Systeme sind eng mit Daten verknüpft, funktionieren

probabilistisch und entwickeln sich stetig weiter. Ihr tatsächlicher Mehrwert entsteht nicht allein durch einfache Sprachmodelle, die Kommunikation auf Grundlage generalisierten Wissens ermöglichen, sondern vor allem im Zusammenspiel von dynamischen Datenströmen, der konkreten Anwendung im Verwaltungsalltag sowie der fortlaufenden Anpassung von KI- und Datenmodellen. Um das volle Potenzial auszuschöpfen, benötigen diese Systeme ein dynamisches Ökosystem, das fortwährende Kommunikation und Abstimmung auf technischer, fachlicher und organisatorischer Ebene sicherstellt.

Für die öffentliche Verwaltung ist das folgenreich. Lastenheft, Pflichtenheft, lineare Abnahmeprozesse und statische Betriebsverantwortung bleiben wichtig, reichen aber nicht mehr aus. Gerade bei Automatisierungsvorhaben mit KI steigt der Abstimmungsaufwand zwischen technischer Umsetzung, Betreibern und Fachanwendern erheblich. Auch weil automatisierte Prozesse häufig mehrere Entscheidungsdomänen berühren. Fachbereiche, IT-Betrieb, Datenschutz, Informationssicherheit, Vergabe und Recht arbeiten mit unterschiedlichen Logiken auf dasselbe Vorhaben.

Dieser Balanceakt prägte viele KI- und Datenprojekte, an denen ich mitwirken durfte. Auf Seiten der Fachbehörden bestehen ein hoher Umsetzungsdruck sowie anspruchsvolle regulatorische Vorgaben. Demgegenüber steht auf Seiten der IT-Betreiber eine vielschichtige Betriebs- und Implementierungskomplexität, die erforderlich ist, um Stabilität, Resilienz und Compliance dauerhaft sicherzustellen.

Das Spannungsfeld zwischen klassischer IT-Planung und lernender Technologie verdeutlicht, dass KI-Systeme in bestehende Beschaffungs- und Betriebsmodelle eingebettet werden müssen, zugleich jedoch durch ihre kontinuierliche Veränderungsdynamik geprägt sind. Ihre Wirkungs- und Einsatzbereiche müssen in unterschiedlichen Domänen flexibel an spezifische Anforderungen anpassbar sein, damit stabile Daten- und Informationskreisläufe ein strukturelles Rückgrat für verlässliche Intelligenz bilden können.



Drei Praxisfelder, ein strukturelles Muster

Souveränitätsverluste entstehen nicht erst bei der Technologieauswahl. Sie beginnen dort, wo Zielbilder fehlen, Daten ungeordnet bleiben und Umsetzungslogiken nicht zur Technologie passen.

Die drei von mir beschriebenen Praxisfelder machen ein gemeinsames strukturelles Muster sichtbar. Abhängigkeiten entstehen nicht nur durch konkrete Anbieter oder Produkte, sondern vor allem dort, wo strategische Zielbilder fehlen, Datenstrukturen nicht geklärt sind und neue Technologien mit alten Steuerungslogiken verknüpft werden.

Technologiebeschaffung ist in der Verwaltung deshalb immer auch eine Strukturentscheidung. Sie kann zu mehr Diversifizierung im Technologie-Stack oder zur weiteren Verdichtung bereits gängiger Markttechnologie führen. Letzteres ist kurzfristig oft effizienter und einfacher in der Umsetzung. Gerade marktführende internationale Anbieter lassen sich häufig schneller in Betrieb nehmen, weil sie etablierte Standards, bekannte Compliance-Muster und eingespielte Betriebsroutinen mitbringen. Langfristig kann genau das den Handlungsspielraum in Beschaffung, Betrieb und Weiterentwicklung verengen.

In der Praxis entscheidet am Ende häufig die Kommunikation zwischen Fachdomäne, IT und Recht über Erfolg oder Scheitern. Wo die Übersetzungsleistung zwischen den Domänen durch geeignete Führung gelingt, entstehen tragfähige Lösungen. Wo sie misslingt, scheitern Projekte, weil sie formal übersteuert oder operativ entkoppelt werden.

Strategische Konsequenzen für die öffentliche Verwaltung

Beschaffung, Datenstrategie und Verwaltungslogik müssen enger zusammengedacht werden. Souveränität entsteht, wenn die Verwaltung Zielbilder, Standards und Entwicklungspfade selbst definiert.

Beschaffung muss strategischer werden. Maßgeblich sind nicht nur Funktionalität und Preis, sondern auch Datenhoheit, Anschlussfähigkeit, Exitfähigkeit, Portabilität und Weiterentwicklungsoptionen. Beschaffung ist damit nicht nur Mittel zur Bedarfsdeckung, sondern ein Hebel zur Gestaltung künftiger Handlungsräume.

Datenstrategie muss früher ansetzen. Klare Verantwortlichkeiten, belastbare Qualitätsstandards und interoperable Datenstrukturen in der Verwaltung bilden die Grundlage souveräner KI-Nutzung. Wer diese Fragen zu spät klärt, reduziert die eigene Gestaltungsfähigkeit.

Fachliche, technische und regulatorische Perspektiven müssen enger verbunden werden. In vielen Vorhaben ist nicht die Technologie das eigentliche Problem, sondern die fehlende Übersetzung zwischen unterschiedlichen Steuerungslogiken. Hier muss Kommunikation und Umsetzung zur Führungsaufgabe werden. Souveränität entsteht dort, wo Innovationslogik, Betriebslogik und Rechtslogik in ein gemeinsames Umsetzungsmodell überführt werden.

Verwaltung muss vom Anwender zum gestaltenden Akteur werden. Das bedeutet nicht, jede Technologie selbst zu entwickeln. Es bedeutet aber, Zielbilder, Standards, Integrationsprinzipien und architektonische Leitplanken nicht vollständig dem Markt zu überlassen.



Digitale Souveränität ist ein anspruchsvolles politisches Leitbild. Praktisch relevant wird sie dort, wo Strategie, Daten, Beschaffung und Produktlogik zusammengeführt werden. Genau in diesen Konstellationen zeigt sich, ob Verwaltung externe Technologien lediglich integriert oder ihre digitale Handlungsfähigkeit aktiv entwickelt.

Aus meinen Erfahrungen in der KI-Strategieberatung, der Datenstrategie und der KI-Produktentwicklung hat sich für mich immer wieder eine zentrale Erkenntnis bestätigt. Erfolgreiche Vorhaben scheitern in der Regel nicht an fehlenden Ideen, sondern hängen maßgeblich von der Qualität der Übersetzung in tragfähige Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten ab.

Dort, wo es gelingt, Innovation, Regulierung, Beschaffung und Betrieb systematisch miteinander zu verbinden, kann aus politischem Anspruch belastbare Praxis entstehen. In meinen Projekten habe ich immer wieder gelernt, wie entscheidend klare Orientierung, Verantwortungsübernahme und Gestaltungswille für eine erfolgreiche Umsetzung sind.



AUTOR:
Franz Böhmann,
Lead Business Consultant,
Public Sector, msg

IMPRESSUM

Herausgeber

msg systems ag
Robert-Bürkle-Straße 1
85737 Ismaning/München
Deutschland

Redaktionsleitung:

Lennard Munschke
msg systems ag
Rummelsburger Seeblick 1, 10317 Berlin
Mobil: +49 1734685830
E-Mail: public-affairs@msg.group

Verantwortlich:

Dr. Jürgen Zehetmaier (Vorsitzender),
Michael Rasch,
Karsten Redenius,
Dr. Frank Schlottmann
Aufsichtsratsvorsitzender: Johann Zehetmaier