

Laufen Behörden-Projekte generell schlechter?

Prof. Dr. Walter Gora

Wirtschaftsrat, 02.07.2015



Erfahrungen des Referenten im Behördenbereich

Hintergrund sind Erfahrungen bei informations- und kommunikationstechnische Projekten in der Öffentlichen Verwaltung, u.a. in folgenden Projekten:

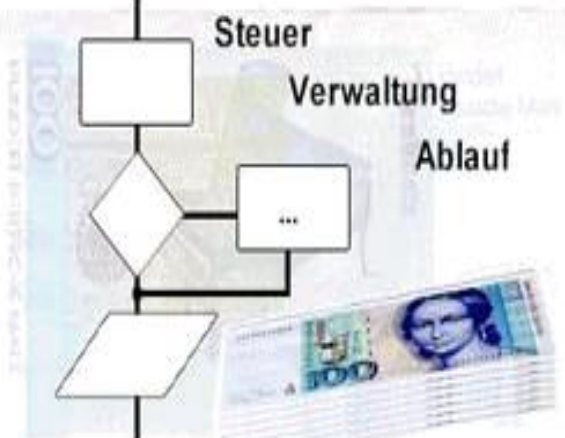
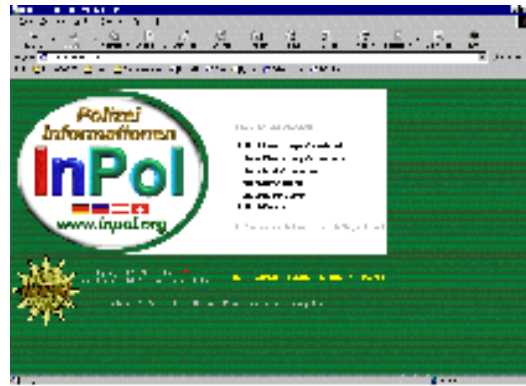
- Unterstützung des Auftraggebers (Bundesministerium des Innern) beim Informationsverbund Berlin-Bonn (IVBB)
- Regionalbeauftragter „Einheitliche Behördenrufnummer - D115“ (Hessen, Rheinland-Pfalz)
- Diverse Controlling- und Beratungsprojekte bei der Einführung des Digitalfunk BOS (Bund, Hessen, Berlin, Brandenburg)
- Standardisierung und Einführung des automatisierten Verkehrswarn-dienstes auf Basis von RDS/TMC – Projektmanagement auf EU-Ebene
- AG-seitige Planung, Konzeption und Unterstützung bei der Realisierung polizeilicher IT-Systeme (Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg, Hamburg, Hessen, Rheinland-Pfalz, Sachsen)
- Controlling der E-Government-Projekte der hessischen Landesregierung



Der Polizeipräsident
in Berlin



Prominente Beispiele für IT-Projekte in der ÖV



Worst Practice – „Abrechnung und Clearing House“ (1)



Einsprüche des Mitbewerbs

- Verzögerung der Zuschlagserteilung durch Einsprüche um 4 Monate
- 26 Gerichtsverfahren ausgelöst durch die Einsprüche des Mitbewerbs
- Nach Zuschlagsbestätigung ist noch ein Großteil der Gerichtsverfahren anhängig, Risiko einer einstweiligen Verfügung
- Alle Verfahren wurden zugunsten des Auftraggebers entschieden, bis hin zum EUGH-Urteil

Nachträgliche Gesetzesänderungen

- Neue technische und funktionale Problemstellungen
- Problematik der Gebührenerhebung

Worst Practice – „Abrechnung und Clearing House“ (2)



Reorganisation des Auftraggebers

- Gründung einer neuen Organisation mit neuem Management von außen
- Management- und Strukturwechsel während der Anlaufzeit des Vorhabens
- Kontroversen über ursprüngliche Zielsetzung und Auftragsinhalt

Situation eines Partners/Lieferanten

- Finanzielle Instabilität durch Besitzwechsel konnte durch Einfluss des Auftraggebers abgewendet werden

Worst Practice – „Abrechnung und Clearing House“ (3)



Organisatorische Probleme

- Öffentlicher Einkaufsprozess erschwert partnerschaftliches Handeln
- Gemeinsames Projektverständnis musste erst erarbeitet werden
- Projektmanagement auf AG-Seite hat geringe Entscheidungsmöglichkeiten
- Vertragsmodalitäten werden „flexibel“ interpretiert

Technische Probleme

- Durch die Gesetzesänderungen und damit verbundenen Änderungen wurde die Komplexität erhöht und die Konzeptphase hat sich verlängert
- Es handelt sich bei dem Projekt um das-Erste-seiner-Art – (hohe Anforderungen an Datensicherheit, Kryptographie).
- Es wurde eine technische Lösung auf Basis mathematischer Algorithmen entwickelt, die weltweit einzigartig ist und zum Patent angemeldet wird

Rahmenbedingungen

IT-Projekte in der Öffentlichen Verwaltung:

- Strategiekonform? – Was bedeutet das?
- Kann IT sich überhaupt am Nutzen der Politik orientieren?
- Klare Ziele und Nutzenversprechen?
- Verständliche Sprache?
- Spielwiese für Techniker und „technische Autodidakten“?
- Persönliche Verantwortung für den IT-Projekterfolg?
- Gibt es Anreizsysteme, um IT-Projekte zu fördern?
- Wie wird der Projekterfolg persönlich honoriert?
- Etc.

Projektunterschiede Behörden ./ Industrie

Die Projektkulturen bei Behörden und in der Industrie gleichen sich an, es gibt aber immer noch deutliche Unterschiede.

Bereich	Öffentliche Verwaltung	Industrie
Zielfindung und Projektfokus	<ul style="list-style-type: none"> • Lange Zielfindungsphase • Intensive Abstimmungen aller Beteiligten und Betroffenen • Konkrete Nutzenorientierung ist eher die Ausnahme 	<ul style="list-style-type: none"> • I.d.R. klare Fokussierung auf konkrete Ziele (Kundenorientierung, Kostenziele etc.) • Kurze Vorlaufzeiten („time is money“)
Projektkultur	<ul style="list-style-type: none"> • Konsensorientiert – Sicherheitsdenken • Hinausschieben von kritischen Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel-/sachorientiert • Klare Erwartungshaltung und Entscheidungsstrukturen • Wirtschaftlicher Druck/Zwang
Projektcontrolling	<ul style="list-style-type: none"> • Eher Ausnahme („Feigenblatt“) • Klare Aussagen sind kritisch, Gefahr des Weichspülens 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist i.d.R. etabliert und hat hohen Stellenwert • „Standing“ wird vorausgesetzt
Projektabbruch	<ul style="list-style-type: none"> • Wird vermieden und hinausgezögert 	<ul style="list-style-type: none"> • Rascher Abbruch, wenn Zielverfehlung droht

Chefsache in der ÖV- Planung und Steuerung der IT?

- Der politische Wille, sich mit IT zu beschäftigen, ist aufgrund der Gefahr geringer Erfolgserlebnisse sehr gering.

Maßnahme: Erfolge müssen im Vordergrund stehen und persönlich vermittelt werden!

- Ein Ranking gegen die Ziele der Behörde oder politischen Programme findet selten statt.

Maßnahme: Informationstechnik muss in die Regierungsprogramme!

- IT-Projekte generieren bei Behörden i.d.R. eine Vielzahl von Dokumenten; persönliche Verantwortung und Verankerung bei den Entscheidungsträgern kommt häufig zu kurz

Maßnahme: IT-Projekte sollten politische „Patente“ bekommen

Auf dem Weg zu erfolgreichen IT-Projekten ...



www.valoragroup.com

Prof. Dr. Walter Gora

gora@valoragroup.com