

Kapitel 2.6 Der öffentliche Auftraggeber

Hoch/Klimmer/Leukert Erfolgreiches IT-Management im öffentlichen Sektor

Charakterisierung des öffentlichen Sektors

S. 34: "Es gibt Besonderheiten des öffentlichen Sektors, z. B.:

- die meist außergewöhnlich hohe Komplexität des Aufgabenspektrums
- die Neigung zur Automatisierung bestehender, oft antiquierter Prozesse, statt eine moderne Organisation mit völlig neuen Prozessen durch IT zu schaffen
- das Vergaberecht, seine gelebte Praxis und die Angreifbarkeit bei Verfahrensfehlern
- der Mangel an Experten und qualifizierten Mitarbeitern
- die Schwierigkeit, den Nutzen von Investitionen zu realisieren.

Organisation

Die Institution sei einerseits dadurch gekennzeichnet, dass die auftraggebende Stelle oft hierarchisch organisiert sei. Das bedeute, dass meist eine Person an der Spitze stehe und für den Erfolg verantwortlich sei, die Verantwortung also nicht auf viele Schultern verteilt werde (S. 22,46). Andererseits seien oft mehrere Organisationseinheiten beteiligt, die relativ eigenständig seien, so dass sich Abstimmungsprozesse erschweren würden (S. 41).

S. 41: "Welche Besonderheiten sind für IT-Projekte relevant? Erstens sollte man stets vor Augen halten, dass Entscheidungen in Behörden und Verwaltungen selten auf ein eindimensionales Ziel gerichtet werden können wie in Privatunternehmen, (... Gewinn ...). Vielmehr werden oftmals mehrere, teils konkurrierende Ziele angepeilt. ... Oft fehlt zudem sowohl bei den Entscheidern als auch in der Gesellschaft einen Konsens über die Gewichtung dieser Ziele, und in der Diskussion werden die schmerzlichen und schwer lösbaren Konflikte erst offensichtlich. Dementsprechend erfordern fundamentale Weichenstellungen bei Projekten im öffentlichen Sektor eine besonders intensive Vorbereitung, vor allem in der Kommunikation

S. 64: "Der öffentliche Sektor ist alles andere als einfach. Zum einen für einige der eine Vielzahl von Aufgaben in sich. ... Vergleicht man dieses Leistungsspektrum mit dem eines Konzerns, so liegt die Komplexität der Aufgaben, die eine Gemeinde zu stemmen hat, schnell auf der Hand.

Von vielen Projekten der örtlichen Verwaltung sind zehntausende Nutzer betroffen. ... Die schiere Zahl der Nutzer und Standorte treibt die Komplexität solcher Projekte schnell in die Höhe.

Schließlich gilt es, eine große Zahl von gesetzlichen Vorgaben genau einzuhalten. Das macht jede einzelne Aufgabe sehr kompliziert.

Neben der Komplexität erschweren das deutsche Ressortprinzip und die unabhängigen Verwaltungseinheiten die Zielfestlegung. Typischerweise ist nicht nur ein Ressort von den Änderungen betroffen, die ein IT-Projekt nach sich zieht. Da das ... federführende Ressort im Allgemeinen den anderen Ressorts keine Anweisungen erteilen kann, bedarf es eines aufwändigen Abstimmungsprozesses zwischen den Ressorts.

S. 76: " Der einzige Weg, Einigkeit über die Anforderungen an eine Software zu erzielen, scheint oft das größte gemeinsame Vielfache zu sein. Die speziellen Wünsche der einzelnen Beteiligten werden nicht etwa gegeneinander abgewogen und priorisiert, sondern zusammengetragen und aufeinander getürmt."

S. 151: "Keine Entscheidungen, unzureichende oder unpräzise Entscheidungen, zu späte Entscheidungen - drei Krankheiten, unter denen der öffentliche Sektor leidet."

S. 152: " Haushaltsorientierte Bereitstellung von Mitteln. ... Tendenziell wird eher zum Jahresende Geld freigegeben ("Weihnachtsfieber"), über das Haushaltsjahr hinaus vermag niemand zu planen und beschließen."

S. 163: "Sind die Sachkosten erst einmal gedrückt, ist meist die erste Etappe erreicht: die Einsparung. Wie aber das frei gewordene Geld nutzen? Dies gestaltet sich oft schwierig. Als Argument wird vielfach angeführt, dass zweckgebundene Ausgabetitel nicht auf andere Haushaltspositionen umgewidmet werden dürften, d. h., wer einspart, der hat eigentlich nichts davon."

S. 165: "Die [aufgrund des Projekts nicht mehr benötigten] Mitarbeiter verbleiben an ihren Arbeitsplätzen. Dabei ist es gerade wichtig, sie aus den veralteten Strukturen zu lösen. Nur so können die Dienststellen ... Pläne für neu geordnete und schlanke Prozesse umsetzen."

IT-Einsatz

S. 25: "Der öffentliche Sektor ist der Privatwirtschaft in der IT etwa 10 bis 20 Jahre hinterher."

Menschliches Verhalten

Es gäbe wenig Motivationsanreize für Mitarbeiter (S. 49, 90).

Es bestehe eine "immense und allgegenwärtige Risikoscheu" (S. 41) und eine Absicherungsmentalität (S. 107, 150). S. 22: "Verstecken hinter Zuständigkeiten, Delegieren in Unterarbeitsgruppen oder Ähnliches gehört [in Großbritannien!] der Vergangenheit an."

S. 57: "Angesichts der Widerstände, die bei jeglichen Veränderungen zu erwarten sind,.... ."

S. 157: "Das Phänomen der Risikoabwälzung oder Absicherungsmentalität ist aus unserer Sicht im öffentlichen Sektor tief verwurzelt: Die Kultur der Ermessensentscheidung, ohne die kein aktives Risikomanagement funktioniert und die die deutsche Verwaltung einst auszeichnete, ist teilweise auf der Strecke geblieben." S. 151: " Entscheidungskoma".

Andererseits gäbe es "authentische Überzeugungstäter" (S. 92), die äußerst einsatzbereit sein, weil Sie von Ihrer Aufgabe überzeugt seien.

S. 72: " Niemand möchte gerne mit einem gescheiterten Projekt in Verbindung gebracht werden. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass unterwegs mehr und mehr der Weg zum Ziel wird, selbst wenn sich die eingeschlagene Richtung mehrfach und deutlich ändert."

Vergabewesen

S. 106: "Die herrschende Absicherungsmentalität in vielen Beschaffungs- und Vergabeabteilungen muss ... überwunden werden. (Ähnlich S. 107)

Projektdurchführung

Angesichts der Komplexität der Aufgabenstellungen sei das Change Request Management noch wichtiger als sonst (S. 150 ff). Es empfehle sich ganz besonders, die Benutzer einzubeziehen (S. 156). I.

S. 149: " Änderungsmanagement: Es geht um neue und wechselnde Anforderungen an die IT, die im Laufe des Projekts nach dessen Start (aber vor der Einführung) aufkommen. In dieser Phase liegen die Erfordernisse erfolgreicher IT-Projekte und die Verharrungskultur des öffentlichen Sektors vermutlich am weitesten auseinander. "