



Bundesverwaltungsamt

– Bundesstelle für Informationstechnik –
IT-Dienstleistungszentrum des Bundes

Hürden in Großprojekten der öffentlichen Verwaltung

Jörg Magerkurth
Kompetenzzentrum Großprojektmanagement

21. Februar 2011, PMI Chapter München



- Warum sind große Projekte denn nicht erfolgreich?
- Hürden, Konsequenzen und Ergebnisse
- Methodischer Lösungsansatz: S-O-S-Methode
- Appell



- Problembereiche nicht erfolgreicher Projekte kennen
- Besondere Herausforderungen großer Projekte kennen
- Besondere Herausforderungen großer Projekte in öffentlichen Verwaltungen kennen
- Herausforderungen erkennen und Maßnahmen ableiten – aus Sicht des Projektmitarbeiters, als Aufgabe des Beraters und zur Berücksichtigung durch Auftraggeber / Stakeholder



Wann ist ein Projekt erfolgreich?

Ein Projekt ist erfolgreich, wenn es die gesetzten Ziele erreicht.



Warum sind Projekte denn nicht erfolgreich?

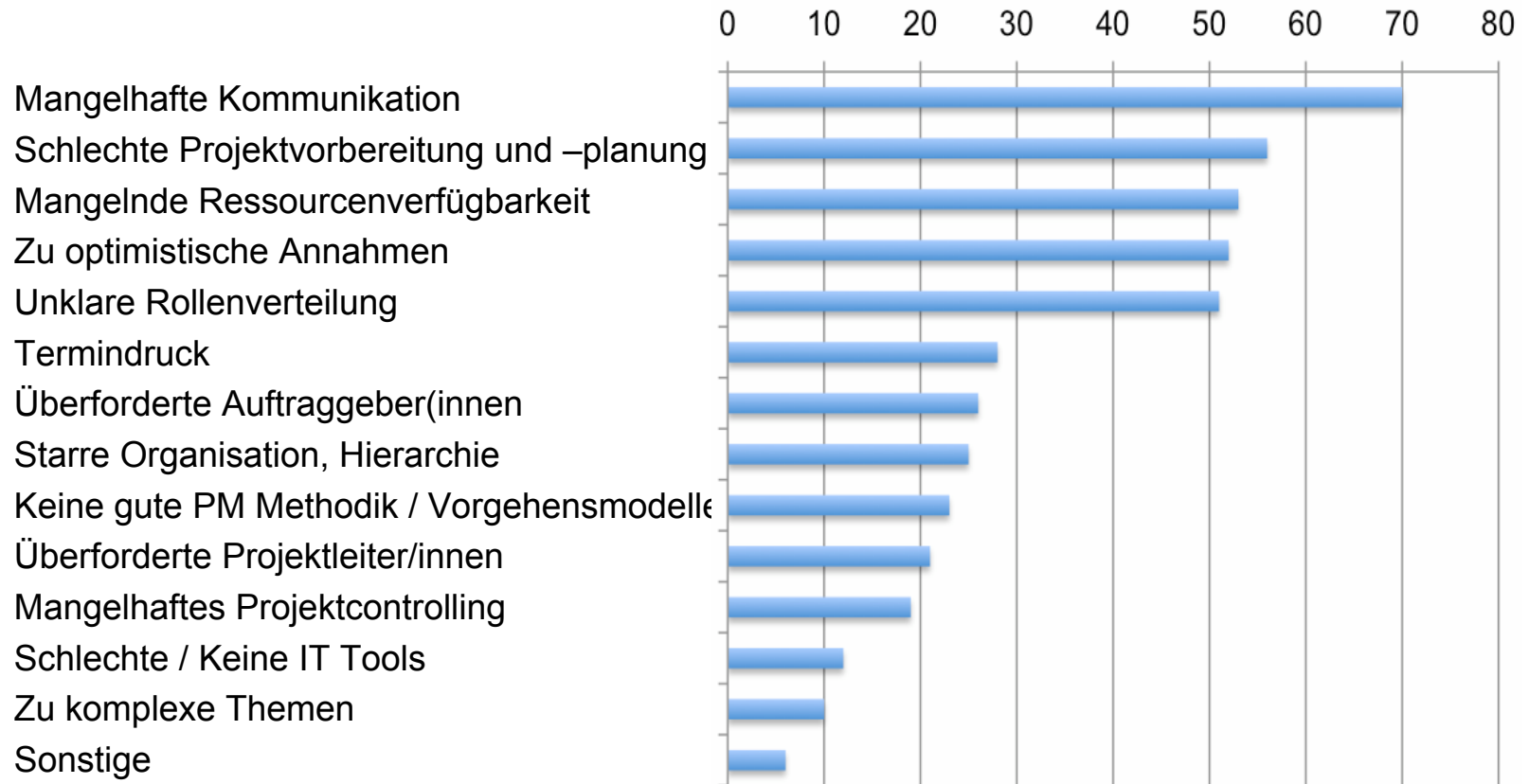
Eine Auswahl Untersuchungen geben Hinweise:

- „Laufen Projekte in der öffentlichen Verwaltung generell schlechter?“, Prof. Dr. Walter Gora, PMI Chapter Meeting, 16. März 2007
- „A Replicated Survey of IT Software Project Failures“, Universität Ottawa und Maryland, 2008
- Umfrage im Projektmanagement-Blog 2009 (www.pm-blog.com)
- Chaos Report der Standish Group
- Projekte mit Launch Management auf Kurs halten, Richter, Bender, Klinger und Herbolzheimer, Roland Berger 2008
- Befragungen des CC GroßPM in Großprojekten des Bundes 2010/2011
- Haufe-Studie 2008



Warum sind Projekte denn nicht erfolgreich?

Scheitern von IT-Projekten gem. Projektmanagement-Blog 2009*



*Umfrage aus Projektmanagement-Blog, 2009 (www.pm-blog.com)



Warum sind Projekte denn nicht erfolgreich?

Scheitern von IT-Projekten gem. Standish Group Chaos 10*

1. Bei Projektstart unvollständige Bedingungen (Incomplete Requirements)
2. Unzureichender Einbezug der Nutzer (Lack of User Involvement)
3. Unzureichende Mittel (Lack of Resources)
4. Unrealistische Erwartungen (Unrealistic Expectations)
5. Nicht ausreichende Unterstützung der Leitung (Lack of Executive Support)
6. Ändernde Bedingungen und Spezifikationen (Changing Requirements & Specifications)
7. Unzureichende Planung (Lack of Planning)
8. Projekt wird nicht mehr benötigt (Didn't Need It Any Longer)
9. Unzureichendes IT- Management (Lack of IT Management)
10. Unbekannte technische Begriffe (Technology Illiteracy)

*Quelle: Analyse des CC GroßPM 2009; Roland Berger 2009; The Standish Group, „Chaos10“, 2008



Warum sind Projekte denn nicht erfolgreich?

Scheitern von IT-Projekten gem. Standish Group Chaos 10 (all surveys)*

Table 1

Standish project benchmarks over the years

Year	Successful (%)	Challenged (%)	failed (%)
1994	16	53	31
1996	27	33	40
1998	26	46	28
2000	28	49	23
2004	29	53	18
2006	35	46	19
2009	32	44	24

successful: projects are delivered on time, on budget, with required features and functions

challenged: projects which are **late, over budget, and/or with less than the required features and functions**

failed: projects which are **cancelled prior to completion or delivered and never used**

*Grafik aus „The Rise and Fall of the Chaos Report Figures“, J. Laurenz Eveleens und Chris Verhoef, Vrije Universiteit Amsterdam, 2009



Warum sind Projekte denn nicht erfolgreich?

Scheitern von IT-Projekten gem. D. Lange (2004)*

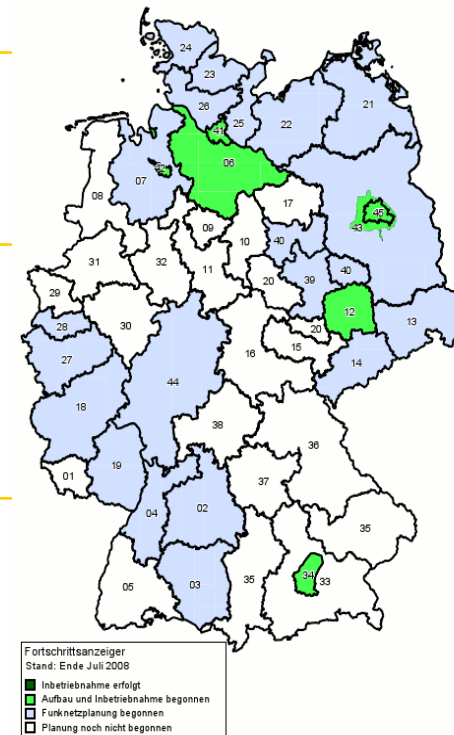


*D. Lange, Studie zur Effizienz von Projekten in Unternehmen, Frankfurt 2004



Beispielprojekt Digitalfunk

	Geplant	Aktuell
Start	2004	
Ende	2006	2013
Kosten für die öffentliche Hand	2,5 Mrd € (nur Bund)	3,583 Mrd € (nur Bund) lt. Presse 10 Mrd
Quelle	www.op-online.de vom 25.02.10 www.sueddeutsche.de vom 14.07.10	



Quelle: www.bdbos.bund.de



Beispielprojekt Elbphilharmonie

	Geplant	Aktuell
Start	2006	
Ende	2010	2013
Kosten für die öffentliche Hand	25 Mio €	351,3 Mio €
Quelle	FAZ vom 16.02.2011; Hamburger Abendblatt vom 05.02.2010	



Foto: www.abendblatt.de



Beispielprojekt Schengener Informationssystem II

	Geplant	Aktuell
Start	2002	
Ende	2007	2013
Kosten für die öffentliche Hand	77 Mio €	246 Mio €
Quelle	Heise-online vom 03.06.2010; http://europa.eu	



Foto: <http://www.ag.ca.gov/fingerprints/>



Allgemeine Herausforderungen in großen Projekten

...im Vergleich zu kleineren Projekten

- Hohe eingesetzte oder auf dem Spiel stehende Werte
 - hohe Projektkosten (Budget), übergreifende Kostenteilung, Folgekosten, Einnahmeausfälle
- Große Auswirkungen auf Organisation und Öffentlichkeit
 - häufige Änderung der Prozesse mehrerer Organisationen und oft völlig neue übergreifende Prozesse
 - Große Projekte werden per se deutlicher wahrgenommen und die Öffentlichkeit reagiert durch die neuen Medien ad hoc und mit großer Verbreitung

* Siehe auch Hoch/Leukert/Klimmer: „Erfolgreiches IT-Management im öffentlichen Sektor“, Gabler Verlag 2005



...im Vergleich zu kleineren Projekten

- Hohe Komplexität
 - fachliche / technische deutlich zunehmende Komplexität aufgrund der Vernetzung
 - hohe innere Komplexität der Projektorganisation (etwa bei Bundesländer-übergreifenden Projekten)
- Viele beteiligte Partner
 - langwierigere Entscheidungen, unregelmäßige oder dislozierte Zuständigkeiten
 - Vertragsstrafen werden nicht genutzt
- Viele beteiligte Mitarbeiter
 - komplexe Systeme erfordern und wollen Mitsprache

* Siehe auch Hoch/Leukert/Klimmer: „Erfolgreiches IT-Management im öffentlichen Sektor“, Gabler Verlag 2005



zusätzliche Herausforderungen in großen Projekten der ÖV

- schleichender Verlust der Aufmerksamkeit
- Kein „Chef“
- Mehrdimensionaler Nutzen
- Zunächst steht der Endtermin
- Keine Kompromisse bei Anforderungen
- Komplexe Entscheidungsstrukturen
- Wenig Expertise im Projektmanagement
- Wenig Flexibilität im Management interner/externer Mitarbeiter



zusätzliche Herausforderungen in großen Projekten der ÖV

- Schleichender Verlust der Aufmerksamkeit
 - durch Wahlen, Wechsel in der Führung
 - Prioritätenverlagerung
 - wechselnde mediale Interessen
- Konsequenz:
 - Stakeholdermanagement etablieren
 - für dauerhafte und konsequente Rückendeckung sorgen
 - Öffentlichkeitsarbeit
- Pflichtergebnisse:
 - Stakeholderanalyse
 - Kommunikationskonzept/-matrix
 - Öffentlichkeitsarbeit



zusätzliche Herausforderungen in großen Projekten der ÖV

- Kein „Chef“
 - oft fehlt das Äquivalent zum CEO (Chief Executive Officer)
 - oft mehrere „Chefs“ im Projekt mit starkem Einfluss
 - kaum autonome Entscheidungen – ausgeprägte Konsenskultur
 - Auftragserteilung mit „Stille Post“-Effekt
- Konsequenz:
 - Ziele mit allen Beteiligten vereinbaren (hierarchisch nicht einfach!)
 - Wirklich verantwortliche Entscheider benennen (hierarchisch auch nicht einfach!)
- Pflichtergebnisse:
 - Stakeholdermanagement, Kommunikationsmatrix, Projektcharta, Zielvision + Ziele



zusätzliche Herausforderungen in großen Projekten der ÖV

- Mehrdimensionaler Nutzen
 - Projekte haben oft mehrere Ziele
 - Ziele oft schwer quantifizierbar (Public Goods (z.B. mehr Sicherheit), Attraktivität der politischen Maßnahme (z.B. Errichtung des EFSF))
 - Konsequenz:
 - Projektziele, Projektnutzen und Wirtschaftlichkeit operationalisiert festlegen
 - Wenigstens Minimalziele festlegen – deren Erreichen gilt als Projekterfolg
 - Pflichtergebnisse:
 - Projektcharta, Zielvision + Ziele



zusätzliche Herausforderungen in großen Projekten der ÖV

- Zunächst steht der Endtermin
 - politisch Verantwortliche neigen besonders dazu, Projektziele schnell erreichen zu wollen
 - zu ehrgeizig gesetzte Endtermine vor der Initialisierung / Planung
- Konsequenz:
 - Projekt startet nicht mit unrealistischen Endterminen (Termin verschieben oder Aufwand reduzieren)
 - qualifizierte Aufwandsschätzung vor der Festlegung
- Pflichtergebnisse:
 - Risikomanagement
 - Projektcharta, Zielvision + Ziele



zusätzliche Herausforderungen in großen Projekten der ÖV

- Keine Kompromisse bei Anforderungen
 - häufig zu viele Anforderungen
 - sich während der Laufzeit ändernde Anforderungen
- Konsequenz:
 - Minimalziel setzen und Anforderungen einschränken
 - ggf. Ausbaustufen in sequentiellen Projekten
- Pflichtergebnisse:
 - Zielvision + Ziele, periodische Prüfung der Ziele
 - Pflichtenheft



zusätzliche Herausforderungen in großen Projekten der ÖV

- Komplexe Entscheidungsstrukturen
 - aufgrund geltenden Rechts (Ressorthoheit, Bundesstaatlichkeit)
 - Einbindung vieler institutionalisierter Akteure (Gewerkschaften, Datenschutz, Interessenverbände etc.)
 - Berücksichtigung vieler (politischer) Interessen
 - manchen Projektbeteiligten unbekannte Strukturen
- Konsequenz:
 - Akzeptanz und Berücksichtigung unterschiedlicher Agenden
 - Vereinbarung fester Meilensteine und Prozesse (Redaktionsschluss-Konzept)
 - Zeit und Aufwand für die Entscheidungsfindung einplanen
- Pflichtergebnisse:
 - Kommunikationskonzept/-matrix,



zusätzliche Herausforderungen in großen Projekten der ÖV

- Wenig Expertise im Projektmanagement
 - viel Fachwissen und hoch motiviert aber wenig PM-Expertise
 - Konsequenz:
 - Rollen anpassen (z.B. Experten als operative Projektleiter einsetzen)
 - Projektmitarbeiter coachen
 - Erfahrenes und gutes PM-Personal zwar aufgrund der Leistung (be)fördern, aber in der Rolle belassen
 - Pflichtergebnisse:
 - Einsatz erfahrenes Personal, alternativ mit Coach, Aus- und Weiterbildung – auch perspektivisch



zusätzliche Herausforderungen in großen Projekten der ÖV

- Wenig Flexibilität im Management interner/externer Mitarbeiter
 - Dienst-/Tarifrecht reduziert die Flexibilität (z. B. bei der Aufgabenzuteilung, bei der Entlohnung, bei den Arbeitszeiten)
 - finanzielle Anreize für besondere Talente und Leistungen kaum möglich
- Konsequenz:
 - Weiterentwicklung des Dienst-/Tarifrechts
 - Schaffung von Anreizen für alle Hierarchieebenen
- Pflichtergebnisse:
 - die Situation berücksichtigende Projektpläne und zugeschnittene WBS



Zusammenfassung

Studien, Allgemeine und behördliche Herausforderungen und Konsequenzen

- Unklare Projektziele
- Nicht definierte Geschäftsvorfälle
- Unterschiedliche Interessen der Beteiligten
- Projektumfang zu groß und nicht festgelegt
- Unklare Vertragsgrundlagen

- Mangelnde Unterstützung durch die eigene Leitung
- Unerfahrene Projektleiter
- wenig erfahrene und unmotivierte Projektmitarbeiter
- nur interne oder nur externe Mitarbeiter
- Nutzerinteressen werden nicht berücksichtigt

- Pläne, Schätzungen, Status sind nicht verlässlich
- Methoden z.B. V-Modell XT werden nicht angewandt
- es wird nicht auf bewährte Technologien gesetzt

strategische
Herausforderungen

organisatorische
Herausforderungen

methodische und
fachliche
Herausforderungen



Übertrag in die S-O-S-Methode

Strategische
Ausrichtung

- klare Projektziele
- Wohldefinierter Business Case
- Alignment der maßgeblichen Stakeholder
- Minimaler, stabiler Projektumfang
- Robuste Vertragsgrundlage

Organisatorisches
Umfeld

- Unterstützung durch Behördenleitung
- Erfahrener Projektleiter
- Erfahrenes und motiviertes Projektteam
- Ausgewogener Mix aus internen und externen MA
- Einbeziehung der Nutzer

methodische und
fachliche
Ursachen

- Verlässliche Schätzungen und Pläne
- Angemessene Methoden, Verfahren und Werkzeuge
- Standardisierte, bewährte Technologien gesetzt



Einschätzung Beispielprojekt

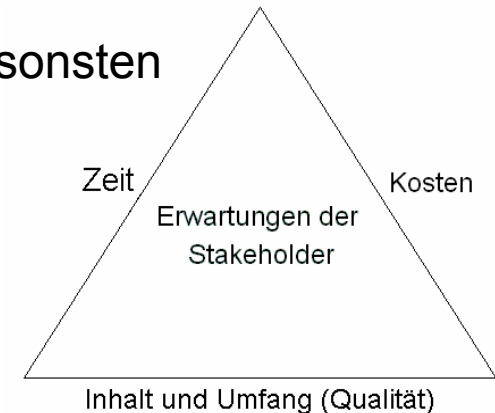
Oberziel	Treiberkategorien	Detailtreiber des Projekterfolgs	Bewertung
Projekt- erfolg	Strategische Ausrichtung	Klare Projektziele	beob
		Wohldefinierter Business Case	gut
		Alignment der maßgebl. Stakeholder	beob
		Minimaler, stabiler Projektumfang	gut
		Robuste Vertragsgrundlage	gut
	Organisato- risches Umfeld	Unterstützung durch Behördenleitung	gut
		Erfahrener Projektleiter	beob
		Erfahrenes und motiviertes Projektteam	gut
		Ausgewogener Mix aus internen und externen MA	gut
	Systemunter- stützung, Methoden und Verfahren	Einbeziehung der Nutzer	beob
		Verlässliche Schätzungen/Pläne, Mindesttransparenz	gut/ beob
		Angemessene Methoden, Verfahren und Werkzeuge	gut
		Standardisierte, bewährte Technologien	gut

■ Gut
 ■ Zu beobachten
 ■ Handlungsbedarf



Appell

- Ziele soweit möglich SMART formulieren: **S**pecific **M**easurable **A**ccepted **R**ealistic **T**imely
- Theorie (Zertifizierung, Studium...) ersetzt keine Erfahrung
- Projektmerkmale (Zeitdruck, etwas Neues, knappe Mittel...): Wer die nicht akzeptiert, muss sich eine Aufgabe mit einem anderen Profil suchen.
- Revolutionär starten – evolutionär vorgehen
- Projekt-Trilemma immer ausgewogen halten – ansonsten (schriftlich) widersprechen
- Bitte mehr Zeit für die Planung investieren
- Disziplin im Projektmanagement!





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Link: [S-O-S-Methode für Großprojekte](#)

Jörg Magerkurth
Kompetenzzentrum Großprojektmanagement

Telefon: +49 (0)22899358 - 4755

Telefax: +49 (0)22899358 - 2810

e-Mail: joerg.magerkurth@bva.bund.de