

Link: <https://www.computerwoche.de/a/woran-it-projekte-in-behoerden-scheitern,2349422>

Studie von Booz & Co.

## Woran IT-Projekte in Behörden scheitern

Datum: 07.06.2010  
 Autor(en): Christiane Pütter

**Die öffentliche Hand zerlegt IT-Modernisierungsprojekte in so viele kleine Einzelteile, bis keine Gesamtstrategie mehr erkennbar ist. Außerdem kann sie sich hochqualifizierte Informatiker nicht leisten. Da muss die Wirtschaft ran, so die Berater von Booz & Co. Die Experten raten zu Public Private Partnerships (PPP).**

### Verbesserung der Servicequalität auf unterschiedlichen Ebenen

| BEREICH                | HEUTE   | ZUKÜNFTIG  | MESSZAHLEN FÜR ERFOLG  |
|------------------------|---|--|--|
| <b>Kunden-service</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaum Segmentierung</li> <li>- Fragmentierter und schleppender Service</li> <li>- Keine Kommunikation mit anderen Behörden</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmentierung der Kunden gemäß individuellen Anforderungen</li> <li>- Großteil der Bearbeitung durch eine Person in einem Durchgang</li> <li>- Verbindung zu anderen Behörden, wo erforderlich</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 90% aller Anrufe werden innerhalb von 30 Sek. beantwortet</li> <li>- 100% des Posteingangs werden innerhalb von 4 Tagen beantwortet</li> <li>- Gesamtbearbeitungszeit &lt; 7 Tage</li> </ul>                  |
| <b>Organisation</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viele unterschiedliche Standorte, differenziert nach Produkten und Zugang</li> <li>- Hohe Anzahl von Hierarchieebenen</li> <li>- Hohe Kosten für Administration (3 : 1)</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Signifikante Standortkonsolidierung und Vereinheitlichung</li> <li>- Einheitliche Support-Struktur für alle Standorte</li> <li>- Kostenreduktion für Administration</li> <li>- Limitierte Anzahl von Hierarchien</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 65% Standorteinsparung</li> <li>- 50% Reduktion von Hierarchieebenen (von 10 auf 5)</li> <li>- Reduktion der Administrationskosten 10 - 20%</li> </ul>  |
| <b>Mitarbeiter</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spezialisierte Rollen nach Produkt oder Zugangskanal</li> <li>- Unbefriedigende Arbeitsplatzqualität durch fehlende Systeme, Duplizierung und Ineffizienzen</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zwei wesentliche Arbeitsplatztypen</li> <li>- IT-Unterstützung kundenorientiert, nicht transaktionsorientiert</li> <li>- Durchgängige Bearbeitung von Anfang bis Ende</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiter Fluktuation &lt; 10%</li> <li>- Zufriedenheit bei ca. 90%</li> <li>- Durchschnittliche Anzahl der Krankheitstage &lt; 7 - 8</li> <li>- 5 Tage Training pro Jahr (auf Management-Ebene)</li> </ul> |
| <b>Prozesse</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viele Übergaben und Prozessbrüche</li> <li>- Viele manuelle Arbeitsschritte</li> <li>- Relativ wenig Kundenkontakt</li> <li>- Viele Spezialprozesse für Ausnahmen</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenige Übergaben und Prozessbrüche</li> <li>- Mehr Zeit für den Kundenkontakt</li> <li>- Standardisierte und optimierte Prozesse sowie weniger Ausnahmen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 80% Bearbeitung ohne Übergabe</li> <li>- 0% geblockte Anrufe</li> <li>- 62% Reduktion der Prozessschritte (von 13 auf 5)</li> <li>- 7 Fälle pro Stunde pro Agent</li> </ul>                                   |
| <b>Technologie/ IT</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Papierbasierte Prozesse und nur wenig Automatisierung</li> <li>- Spezialisierte "Säulen"</li> <li>- Verbindung zwischen Kundenschnittstelle und Back-end-Systemen nicht möglich</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Signifikant steigende Automatisierung, insbesondere bei Routineprozessen</li> <li>- Entscheidungshilfen ermöglichen breiteres Bearbeitungsspektrum</li> <li>- Bessere Kundenbetreuungsinstrumente</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verfügbarkeit von Informationen</li> <li>- "Response"-Zeit der Alt-Systeme wird von 30 Sek. auf 7 Sek. reduziert</li> <li>- 95% aller Systeme ständig verfügbar</li> </ul>                                    |

Quelle: Booz & Company

Verbesserungspotenzial in der öffentlichen Verwaltung laut Booz & Co.

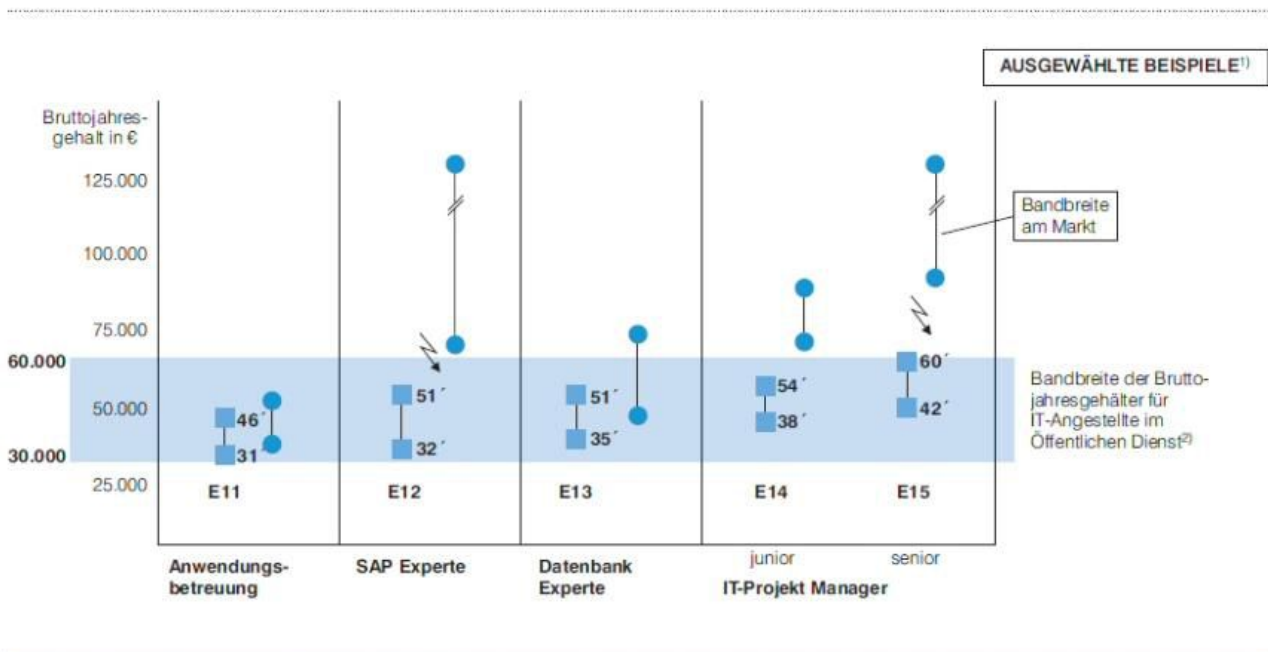
"Der IT wird manchmal eine fast magische Fähigkeit zugetraut, **die Behörden wirtschaftlicher und effektiver zu machen**<sup>1</sup>", sagt Wolfgang Zink aus der Geschäftsleitung des Beraters Booz & Co., München. Die Consultants haben in der Studie "IT-Programme im öffentlichen Sektor" untersucht, inwieweit Behörden Modernisierung gelingt. Fazit: Das Gesamtprojekt IT-Modernisierung zerfällt in Einzelbaustellen. Reformen werden in Teilmaßnahmen zerlegt, die im Endeffekt selten zusammenpassen. So macht sich denn auch "häufig schon nach kurzer Zeit Ernüchterung breit", wie Zink sagt.

Booz & Co. sehen dabei nicht nur IT-Entscheider in der Pflicht, sondern die gesamte Organisation. Die wichtigsten Weichenstellungen erfolgen in den Bereichen IT-Landschaft und Verfahren, Infrastruktur und Technologie, Organisation und Personal sowie Steuerung und Prozesse.

Dazu ein paar Zahlen: Beim Thema Organisation stellt Booz fest, dass heute viele unterschiedliche Standorte bestehen. Es gibt zu viele Hierarchieebenen und die Kosten für die Administration sind hoch. Als Erfolgskriterien gelten eine Standorteinsparung von 65 Prozent und eine Reduktion der Hierarchieebenen um die Hälfte. Administrationskosten sollten um zehn bis 20 Prozent sinken. Außerdem sollten alle Standorte über eine einheitliche Support-Struktur verfügen.

Zum Thema IT/Technologie kritisiert Booz, dass immer noch zu viele Prozesse Papier-basiert laufen und bisher zu wenig Automatisierung stattgefunden hat. Außerdem sind Kundenschnittstellen zu selten mit Back-End-Systemen verbunden. Ziel ist, die Verfügbarkeit von Systemen zu steigern. Die Response-Zeit der Alt-Systeme sollte von 30 auf sieben Sekunden reduziert werden. 95 Prozent aller Systeme müssen ständig verfügbar sein.

Vergütungsstruktur des öffentlichen Sektors



1) Quellen: Eigene Daten/Berechnungen; öffentlich zugängliche Informationen  
 2) TVöD Kommunen, Tarifgebiet West, Entgeltgruppen 11-15, Entwicklungsstufen 1-5, zzgl. Einmalzahlung 2007 und Jahressonderzahlung

Vergleich der Vergütung von ITlern im öffentlichen Dienst und der freien Wirtschaft laut Booz & co.

IT-Entscheider müssen mit Blick auf eine langfristige Perspektive an zwei Punkten die Weichen stellen. Zum Einen geht es um die Leistungstiefe, die sie erbringen wollen. Dabei spielen auch exogene Faktoren wie Durchschnittsalter der Belegschaft und deren IT-Kompetenzen eine Rolle. Zum anderen muss der IT-Chef austarieren, wie zentral oder dezentral die IT gesteuert werden soll.

Die Berater beschäftigen sich in ihrer Analyse auch mit der Frage, ob Ämter und Behörden eigene IT-Systeme entwickeln oder bestehende verwenden sollen. Ihre These: Das Entwickeln individueller Software ist nur in Einzelfällen sinnvoll und wirtschaftlich. In der Regel lassen sich auch sehr spezifische Geschäftsprozesse durch das Anpassen von Standard-Software kostengünstiger abbilden.

## Behörden bezahlen gute ITler zu schlecht

Als größte Probleme - Booz spricht neudeutsch von "Herausforderungen" - nennen die Analysten folgende:

- Die **IT-Kompetenz entwickelt sich nicht analog zum technischen Fortschritt**. Das liegt zum Beispiel daran, dass Behörden ITler mit den neuesten technischen Skills schlicht nicht mithalten können - die **freie Wirtschaft zahlt mehr**<sup>2</sup>. So erhalten SAP-Experten in der öffentlichen Verwaltung laut Tarif zwischen 32.000 und 51.000 Euro brutto im Jahr. Auf dem freien Markt steigen sie bei 75.000 Euro pro Jahr ein. IT-Projektmanager (senior) bekommen im öffentlichen Dienst zwischen 42.000 und 60.000 Euro - Unternehmen zahlen ihnen ab circa 90.000 Euro aufwärts. Bei Anwendungsbetreuern und Datenbank-Spezialisten sind die Diskrepanzen aber weniger stark.

- Es gibt **wenig praktische Erfahrungen mit IT-Großprojekten**. Laut Booz weisen die historisch gewachsenen IT-Landschaften in Ämtern und Behörden einen Innovationsrückstau auf. Die IT konzentriert sich auf Wartung und Weiterentwicklung. Restrukturierungen im Zusammenhang **mit übergreifenden großen IT-Projekten**<sup>3</sup> finden selten statt. Daher fehlen qualifizierte Projektmanager mit praktischer Erfahrung.

- Darüberhinaus bremsen **Inflexibilitäten aufgrund des öffentlichen Vergaberechts** die IT-Modernisierung der öffentlichen Hand. Laut Booz besteht trotz einer Novellierung des Vergaberechts eine gewisse "Projektanten-Problematik". Hinzu kommen Verfahrensfehler aufgrund unflexibler Vergabeverfahren.

Positive **Entwicklungsmöglichkeiten sprechen die Analysten Public-Private-Partnerships (PPP)**<sup>4</sup> zu. "Dieses Modell kann für die Behörden eine wertschaffende Alternative für die zukünftige IT-Leistungserbringung darstellen", so Booz-Geschäftsleiter Zink. PPPs stellen nachhaltig Qualität und Verfügbarkeit sicher, ohne dass die Behörde ihren Einfluss aus der Hand geben muss. Außerdem sorgen PPPs für Transparenz und Kostensicherheit. Öffentliche Verwaltungen erhalten so die Chance, das eigene Innovationspotenzial auszubauen.

## Checkliste für eine IT-Modernisierungsstrategie

Booz hat eine Checkliste erstellt, die für eine IT-Modernisierungsstrategie entscheidend ist. Sie umfasst folgende sieben Punkte:

1. **Definition spezifischer Ziele:** Formulierung und Priorisierung von messbaren Zielen,
2. **Festlegen der langfristigen Perspektive:** Nutzung der Potenziale moderner Informationstechnologie in Abstimmung mit der Organisationsentwicklung der Behörde,
3. **Auswahl der Strategien zur Kostenreduzierung:** Definition und anschließende Umsetzung der Optionen zur geplanten Effizienzsteigerung unter Berücksichtigung der politischen Rahmenvorgaben,
4. **Definition der Wertschöpfungs- und Leistungstiefe:** Auswahl der geeigneten Form der Leistungserbringung unter Berücksichtigung von neuen Modellen für IT im öffentlichen Sektor,
5. **Strategie mit Blick für das Ganze:** Holistische Betrachtung der vier Kerndimensionen: IT-Landschaft und Verfahren, Infrastruktur und Technologie, Organisation und Personal sowie Steuerung und Prozesse,

## IT-Strategie aus wirtschaftlicher Sicht messen

6. **Realistische Wirtschaftlichkeitsbetrachtung:** Messung des Erfolgs der IT-Strategie aus einzelwirtschaftlicher Sicht unter Berücksichtigung von Anforderungen und Vorgaben an Behörden und Organisationen und

7. **Konsistente Planung und Management:** Erarbeitung eines Projektfahrplans, der die Exploration, Konzeption, Strategieentwicklung und Umsetzung sowie die Projektkoordination abdeckt.

Booz & Co, München, führt diese Thesen im Dokument "IT-Programme im öffentlichen Sektor - Transformation statt Baustellen-Dschungel" aus.

### **Links im Artikel:**

<sup>1</sup> <https://www.cio.de/public-ict/2224962/index.html>

<sup>2</sup> <https://www.cio.de/karriere/personalfuehrung/2218981/index.html>

<sup>3</sup> <https://www.cio.de/public-ict/2231674/index.html>

<sup>4</sup> <https://www.cio.de/public-ict/2233923/index.html>

---

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.