



RÜDIGER LIEBE & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATER

Projektmanagement in der Öffentlichen Verwaltung

Wer bin ich und warum mache ich diesen Vortrag?

- Stichworte: Bankkaufmann, Diplomkaufmann, 34 Jahre Managementberatung und Projektleitung
- Ungewollte Karriere in Projekten der Öffentliche Verwaltung
- „Meine Leuchttürme“



Onlinezugangsgesetz
Digitale Antragsstellung für
Fahrtenschreiberkarten

Das „Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen“, kurz: Onlinezugangsgesetz (OZG) sieht vor, alle wesentlichen Behördengänge in ganz Deutschland digital zu ermöglichen.



Projektsteckbrief

- **PROJEKTNAME:** "Magellan" - Prozess- und IT-Plattform für das Privatkundengeschäft.
- **UMFANG:** Die komplett neue Hochleistungsplattform umfasst die gesamte IT und alle Abwicklungsprozesse des PBC-Bereichs. Sie soll künftig das gemeinsame Fundament für mehr als 2.000 Filialen von Deutsche Bank und Postbank mit zusammen 24 Millionen Privat- und Geschäftskunden in Deutschland bilden.
- **PRODUKTE:** Plattform auf Basis SAP Banking Release 8.0; Umstellung auf x86-Commodity-Hardware.
- **ZIEL:** Integration der Postbank, mehr Kosteneffizienz und Industrialisierung von Geschäftsprozessen.
- **PROJEKTDAUER:** Fünf Jahre, von 2011 bis 2015.
- **AUFWAND:** Rund eine Milliarde Euro für den Aufbau von Magellan bis 2015; mehr als 1000 interne und externe Projektmitarbeiter.
- **NUTZEN:** Bereits 2012 rund 200 Millionen Kostensynergien; nach vollständiger Inbetriebnahme jährliche Kostensynergien von einer Milliarde Euro geplant; modernste Technologie- und Prozessplattform für Bankdienstleistungen in Europa; schnellerer und leistungsfähiger Service sowie höhere Produktqualität für die Kunden.
- **DIENTLEISTER:** Team aus Deutscher Bank, Postbank und externen Dienstleistern.
- **NÄCHSTER SCHRITT:** Pro Jahr durchschnittlich zwei weitere Releases, bei denen Deutsche Bank und Postbank auf die gemeinsame neue Plattform migrieren.
- **ANSPRECHPARTNER:** Wolfgang Gaertner, Deutsche Bank CIO Retail.

➤ **Projekte in der Öffentlichen Verwaltung sind spannender als vielfach angenommen**

Wer nimmt teil?

Wer ist in einer ÖV fest
angestellt?

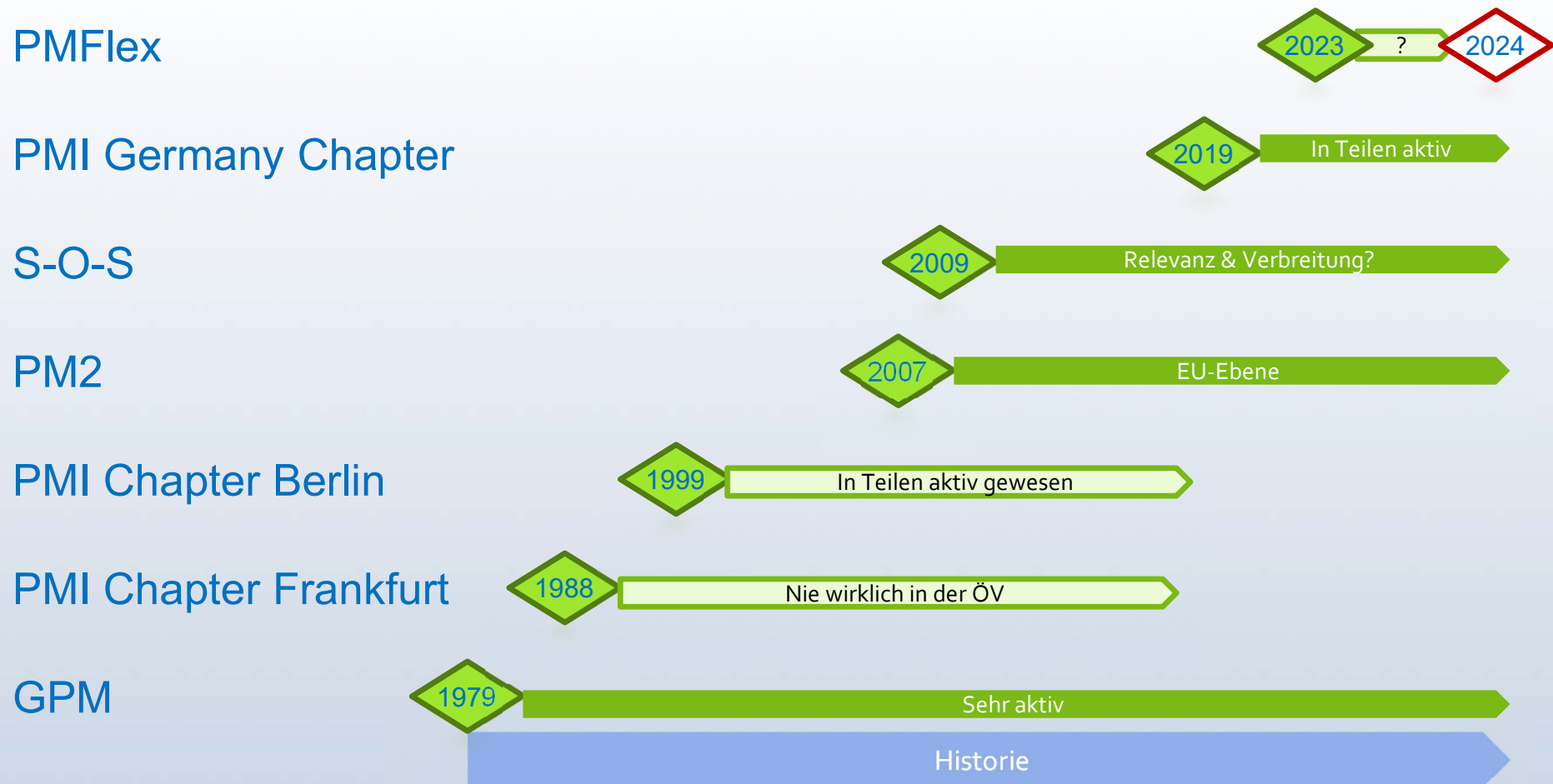


Wer hat Projekte in der ÖV
durchgeführt?



Projektmanagement und Öffentliche Verwaltung

Subjektive Einschätzung



Praxis der Widersprüche

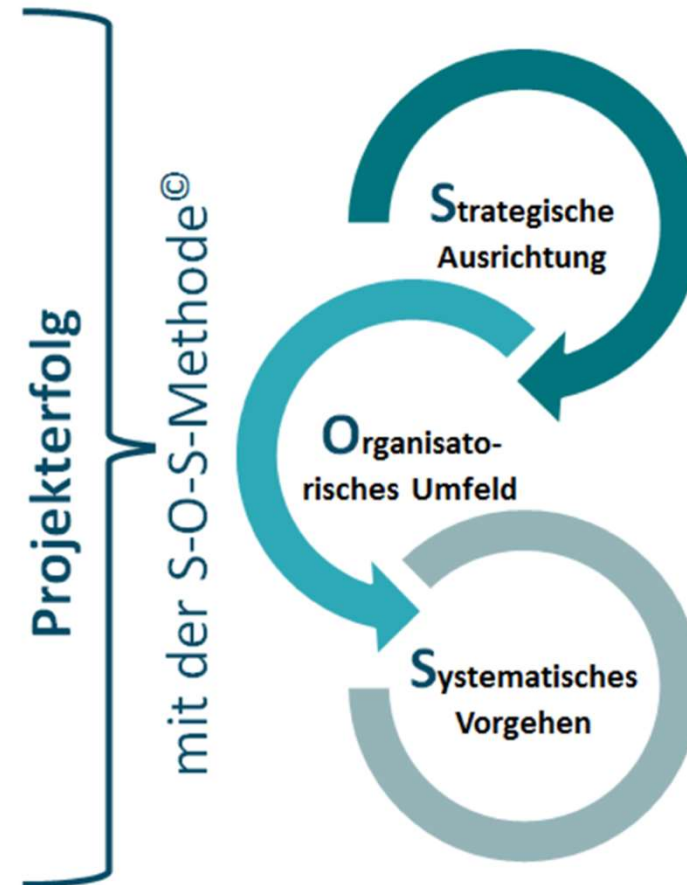
- Projektmanager werden ernannt, aber nicht vorbereitend ausgebildet
- Projektmanager machen keine beamtentypischen Karrieren
- ... aber gute Krisenmanager sind häufig gute Projektmanager und machen steile Karrieren



Die Besonderheiten gemäß S-O-S

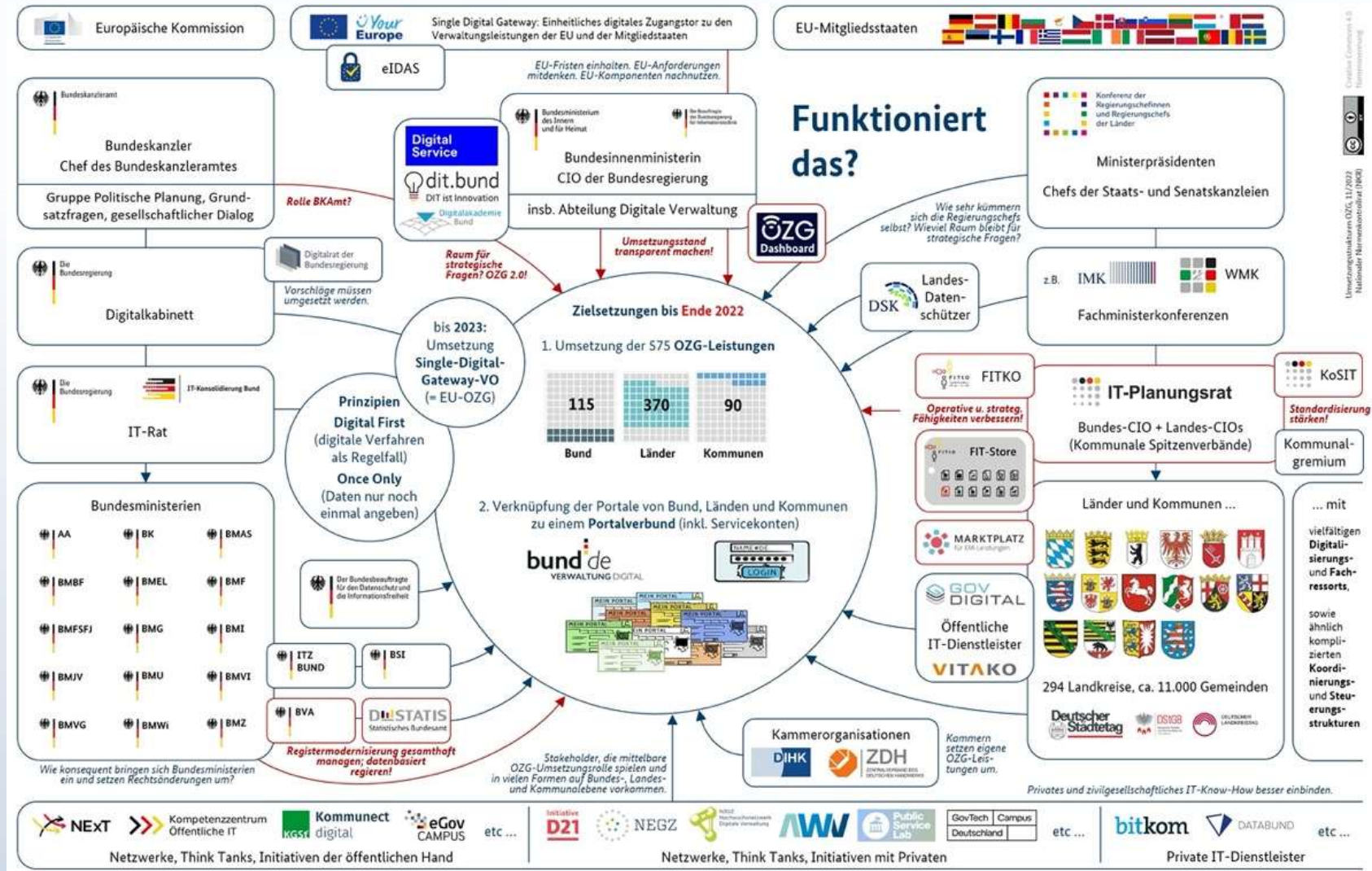
1. Klar definierte Projektziele
2. Wohldefinierter Nutzen & Wirtschaftlichkeit
3. Einbindung der maßgeblichen Stakeholder & Stakeholderinnen
4. Minimaler, stabiler Projektumfang
5. Robuste Vertragsgrundlage
6. Unterstützung durch Behördenleitung
7. Kompetente Projektleitung
8. Qualifiziertes & motiviertes Projektteam
9. Ausgewogener Mix aus internen & externen Mitarbeitenden
10. Einbeziehung der Nutzerinnen & Nutzer
11. Verlässliche Schätzungen & Pläne, Mindesttransparenz über Projektstatus
12. Angemessene Methoden, Verfahren & Werkzeuge
13. Standardisierte, bewährte Technologien

Abbildung 4: 13 Faktoren bestimmen den Projekterfolg



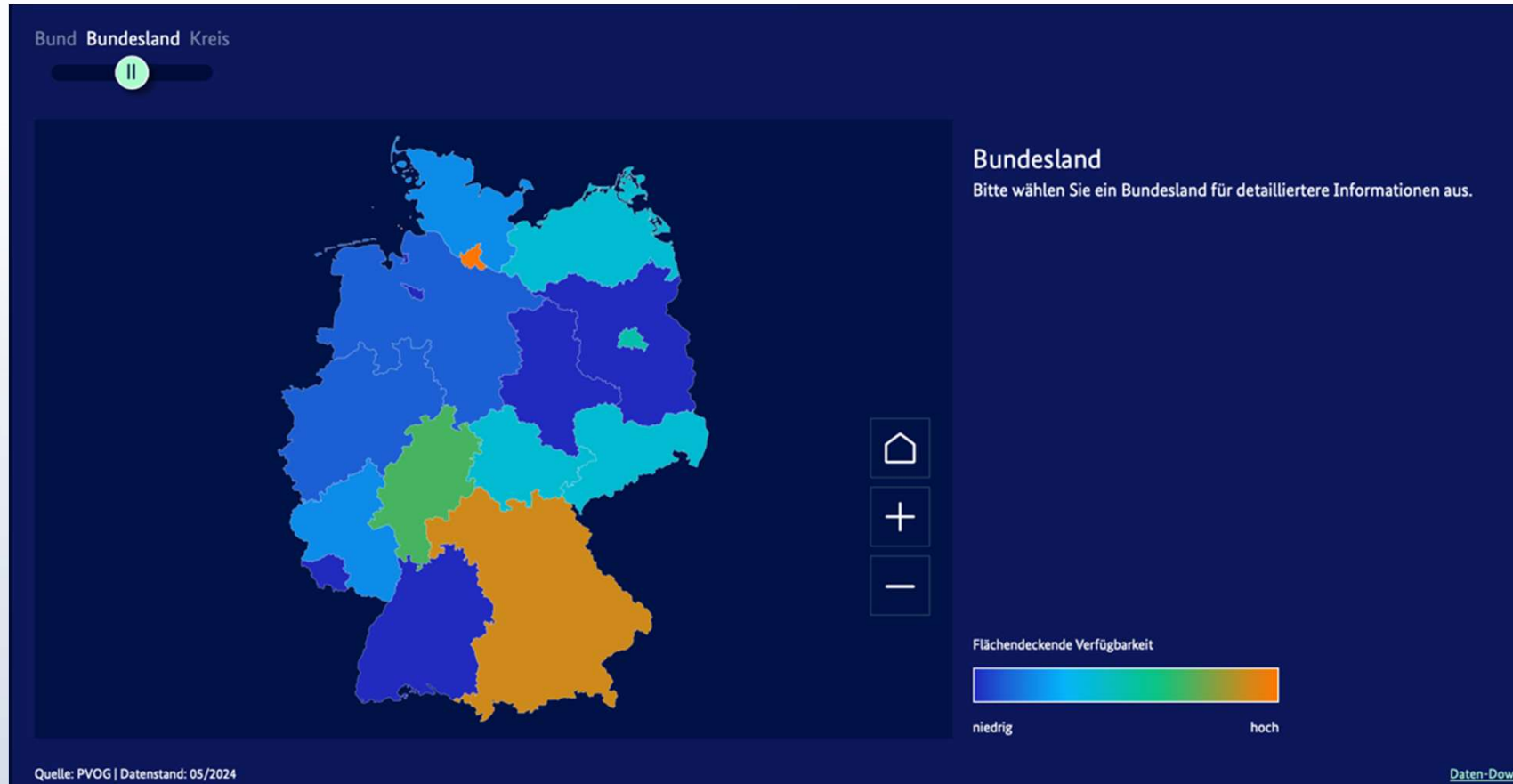
Quelle: BVA, Handbuch S-O-S-Methode März 2021

Beispiel 1: Online-Zugangs-Gesetz



Quelle:
<https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/ShareDocs/Downloads/DE/wimmelbild.html?nn=145060>

Beispiel 1: OZG-Umsetzung



Quelle: <https://dashboard.digitale-verwaltung.de>

Beispiel 2: Fahrtschreiberkarten


- Mit dem Steckbrief fing alles an

Projektsteckbrief


Projektübersicht: OZG-Leistung Fahrerkarte

Umsetzungsprojekt „Fahrtschreiber“

STAND: 17.03.2021



Umsetzendes Bundesland:
Hessen



IT-Dienstleister: nicht beauftragt

[Link zur OZG-IP](#)

Leistungsbeschreibung

Für bestimmte Kraftfahrzeuge zur Güter- oder Personenbeförderung ist die Verwendung eines digitalen Kontrollgeräts vorgeschrieben, das Lenk- und Ruhezeiten aufzeichnet. Die individuelle Fahrerkarte ersetzt die bisherige Tachoscheibe und speichert mindestens 28 Tage lang die Lenk- und Ruhezeiten. Sie muss beantragt, bei Verlust oder Diebstahl ersetzt und bei Fehlfunktionen erneuert werden.

Stakeholder

Umsetzungskoordination

- Hr. St
- Fr. Ot

Ansprechpartner:innen auf Bundesebene

- Fr. Ht
- Hr. Ja

Fach-/Vollzugsexpert:innen

- Hr. Di
- Hr. Fa
- Hr. Lc

Aktueller Status

Verantwortliche benannt

Soll-Konzept erstellt

IT-Dienstleister beauftragt

Go-live MVP abgeschlossen

Reifegrad 3 erreicht

Go-live in min. 1 nachnutzenden Land

Alle relevanten LeiKas in Antrag erfasst

Sachstand

- Die Ist-Analyse wurde durchgeführt sowie die Analyse der notwendigen Rechtsänderungen zur Digitalisierung der Leistung beim BMVI angestoßen (Änderungen befindet sich jedoch aktuell noch in Umsetzung)
- Klärung der Umsetzungsbereitschaft des IT-Dienstleisters AKDB im Modell EFA/V¹ gemeinsam mit dem TÜV Hessen (sowie Muttergesellschaft TÜV Süd) erfolgt und erste Klärung von Fragen zur Umsetzung vorgenommen
- AKDB hat erstes Fachkonzept für Leistung entworfen, welches auf Basis der vorhandenen Rahmenbedingungen (siehe Herausforderungen) sowohl eine Digitalisierung auf Reifegrad 2 als auch auf Reifegrad 3 ermöglichen würde
- Offizielle Beauftragung der AKDB aktuell ausstehend, da Finanzmittelflüsse zwischen BMVI und Hessen sowie anschließend zwischen Hessen, TÜV Süd, TÜV Hessen und AKDB zur Klärung ausstehen

Herausforderungen

- Anbindung des TÜV Hessens an die Register EUCARIS/RESPER notwendig, um Verifizierung von ausländischen Führerscheinen im Online-Antragsprozess sicherstellen zu können – Klärung mit BMVI und KBA² ausstehend
- Lösung zur Authentifizierung der Echtheit des Lichtbildes bei Antragstellung muss noch gefunden werden, ist jedoch abhängig von Vertrauensniveau, welches aktuell durch BMVI und Länder festgestellt wird

Nächste Schritte

Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021
Offizielle Beauftragung der <u>AKDB</u> um schnellen Start der Bearbeitung sicherzustellen	Start d. technischen Umsetzung und <u>Klärung</u> von <u>Registeranbindung</u> & Lichtbild	Go-live eines ersten MVP in Hessen sowie Start einer Umsetzungsallianz	Weiterentwicklung des MVP und Go-live in 1. nachnutzender Kommune

1. Einer für Alle/Viele
2. Kraftfahrtbundesamt

Die “Tachoscheiben“ wurden am 1. Mai 2006 durch Fahrtschreiberkarten ersetzt und sind nun Dank EfA vollständig online bestellbar

Projektfolien Stand Okt. 2023

Vom analogen Antrag ...



- Mindestens 1x bei Behörde vor Ort
- Mitbringen der notwendigen Unterlagen



... hin zur Online-Beantragung der Fahrtschreiber-Karte.

- ✓ Fahrerkarte
- ✓ Unternehmenskarte
- ✓ Werkstattkarte



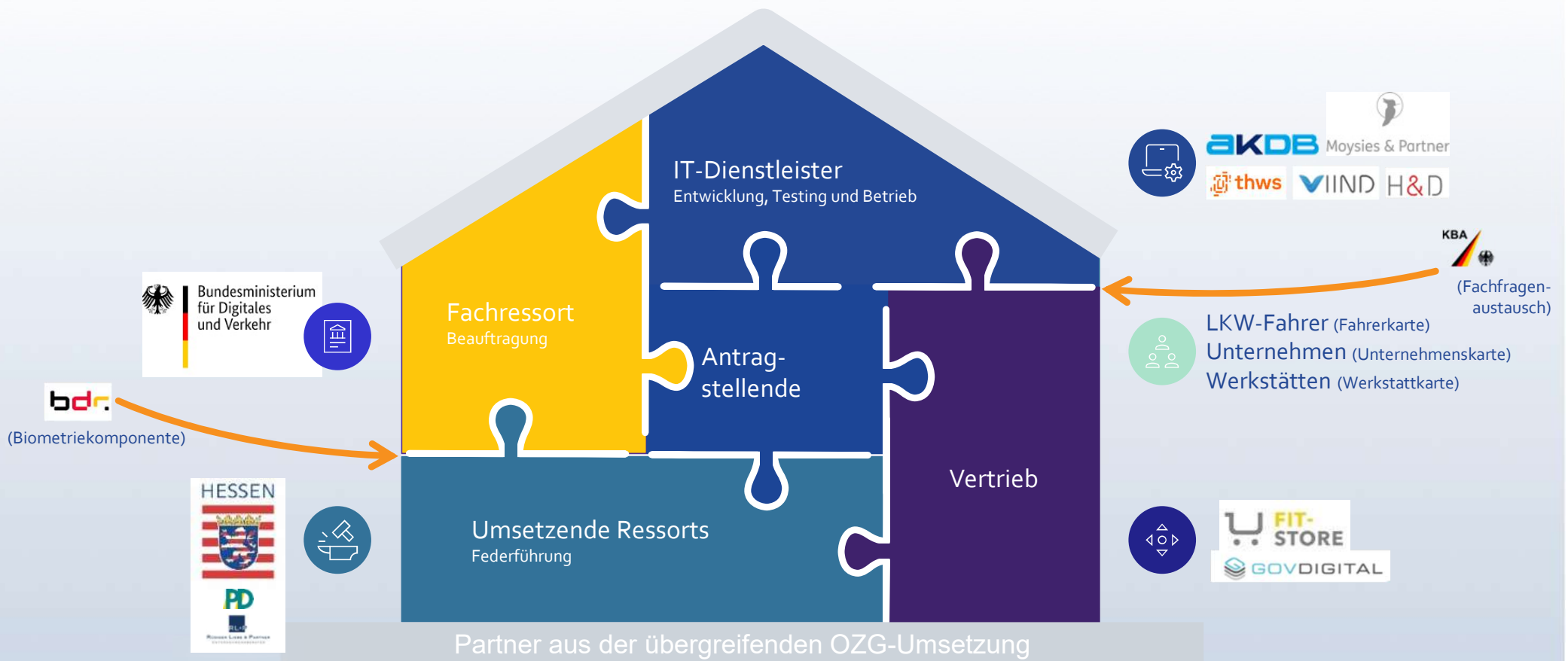
- Erteilung ✓
- Erneuerung ✓
- Ersatz ✓

- ✓ Digitales Einreichen von Antrag/Unterlagen
- ✓ Entlastung der Geschäftsstellen & Bürgerämter*
- ✓ Antragstellende erhalten alle Infos im Prozessschritt
- ✓ AusweisApp2/ ELSTER-Konto zur Nutzung d. BundID
- ✓ Vereinfachte Sachbearbeitung
- ✓ Support und Chatbot helfen Nutzenden

*Einsparung von 64% der Bearbeitungszeit pro Antragsbearbeitung

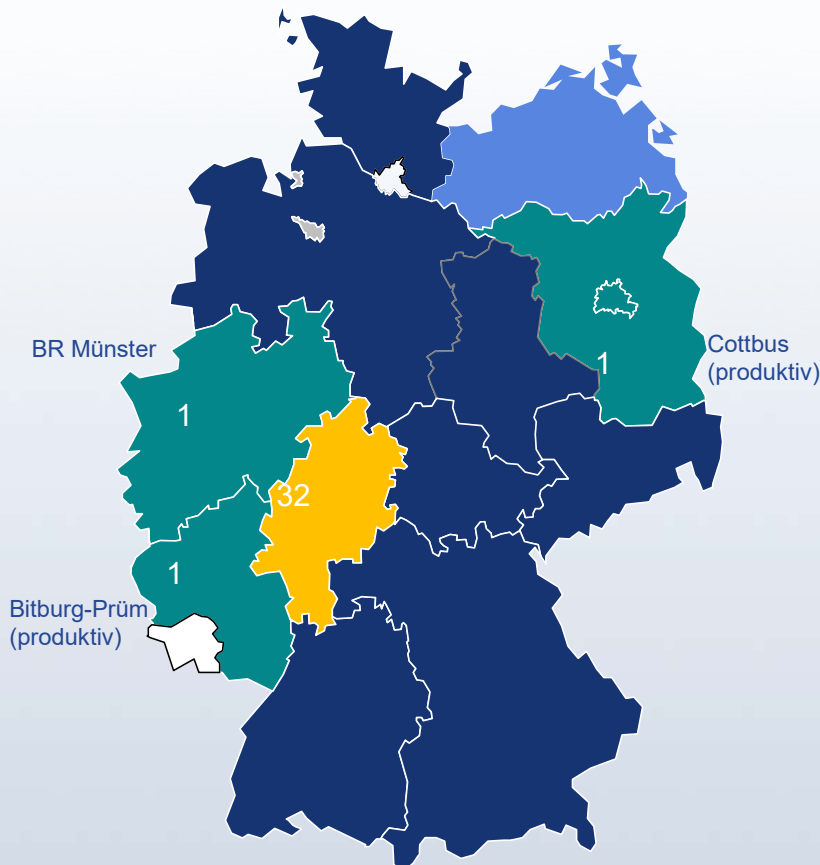
Das Projekt ist ein Beispiel für komplexe und vielfältige Beziehungen und Zusammenarbeit im Projekt

Projektfolien Stand Okt. 2023



Stand der Nachnutzung in den Bundesländern

Die Pilotierung der Fahrtschreiberkarte läuft aktuell in 4 Bundesländern, Hessen ist bereits flächendeckend produktiv

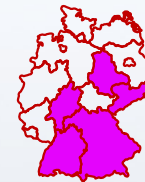


- Produktiv (FK, UK/WK im November)
- Pilotierung gestartet (Anzahl der Piloten)
- Interessensbekundung liegt vor
- In Gesprächen
- Erneute Kontaktaufnahme geplant
- Kein Nachnutzungsinteresse

Die Nutzung

Projektfolien Stand Okt. 2023 (aktualisiert)

Vollzug durch TÜV und DEKRA

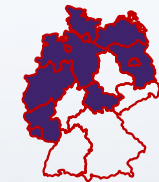


Vollzug in 5 Ländern durch TÜV und Dekra und Abdeckung von **49%** der Zielgruppe mit **393** Geschäftsstellen

Herausforderungen sind:

- Konzernweite Entscheidungen
- SAP Hana-Einführung
- Parallel neues Fachverfahren
- Payment-Verfahren + Buchhaltungsintegration (z.B. SAP)

Vollzug durch landes- und kommunale Ebene



Vollzug auf landes- und kommunaler Ebene mit insgesamt **209** antragsbearbeitende Stellen

Herausforderungen sind:

- Heterogene IT-Dienstleister-Landschaft
- Unterschiedliche Rahmenbedingungen bei Infrastruktur, Fachverfahren und Finanzierung
- Zeitliche Parallelität der Anbindung von OZG-Leistungen

Weitere Bundesländer beabsichtigen dieses Jahr noch mit weiteren antragsbearbeitenden Stellen produktiv zu gehen

- TÜV Süd/Dekra in BW, BY, Sachsen, Sachsen-Anhalt
- Rheinland-Pfalz und Thüringen mit einigen Kommunen
- Berlin

Digitalisierung der Deutschen Verwaltung

- **Komplexität und Umfang:** Die Digitalisierung von rund 575 Verwaltungsdienstleistungen geht weit über die einfache Umstellung von analogen auf digitale Prozesse hinausgeht. Es erfordert eine tiefgreifende Veränderung von Organisation, Arbeit und Kultur in kommunalen, Länder- und Bundesinstitutionen
- **Fehlende einheitliche Standards und Schnittstellen:** Die Vielzahl an beteiligten Akteuren führt zu Herausforderungen bei der Entwicklung einheitlicher technischer Standards und Schnittstellen
- **Koordination und Zusammenarbeit:** Die Zusammenarbeit von Bund, Land und Kommunalebene muss weiter optimiert werden. Unterschiedliche Zuständigkeiten und Prioritäten erschweren die kooperative Umsetzung in den föderalen Strukturen
- **Ressourcen und Kapazitäten:** Viele Behörden sind nicht ausreichend mit den personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet. Der Fachkräftemangel in der IT und im Projektmanagement verschärft dieses Problem zusätzlich
- **Kulturelle Veränderungen:** Die Transformation erfordert auch einen Wandel hin zu mehr Fehlerakzeptanz und kontinuierlichem Lernen
- **Nutzerzentrierung und Akzeptanz:** Die Digitalisierung muss aus der Sicht der Nutzenden entwickelt werden. Die Einführung von nutzerfreundlichen, barrierefreien digitalen Lösungen und die Förderung der Akzeptanz bei Bürgern und Mitarbeitern sind entscheidende Faktoren für den Erfolg

Thesen zur Zukunft des Projektmanagement in der Öffentlichen Verwaltung

- Projektorientierte Transformation: Die Verwaltung muss von bürokratischen Prozessen zu projektorientierten Ansätzen wechseln
- Verantwortungsstruktur und Kulturwandel: Projekte benötigen klare Prinzipien und Verantwortungsstrukturen sowie eine Kultur der Selbstverantwortung und Flexibilität
- Strategische Ziele erreichen: Flexibilität und Lernfähigkeit sind notwendig, um strategische Ziele zu formulieren und zu erreichen

Quelle: Projektorientierte Governance der Zeitenwende ,
Norman Heydenreich, Management Akademie Weimar
[https://www.awv-
net.de/front_content.php?idart=4823&idcat=138&changelang=1](https://www.awv-net.de/front_content.php?idart=4823&idcat=138&changelang=1)

Abschlussfrage und Diskussion

- Was ist das wirklich Besondere an den Projekten zur Digitalisierung?
- Was ist der „wirkliche“ Unterschied zwischen Projekten im öffentlichen oder privaten Sektor?



„Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorherzusagen,
sondern auf die Zukunft vorbereitet zu sein“

Perikles
griechischer Staatsmann
493 - 429 v.Chr.



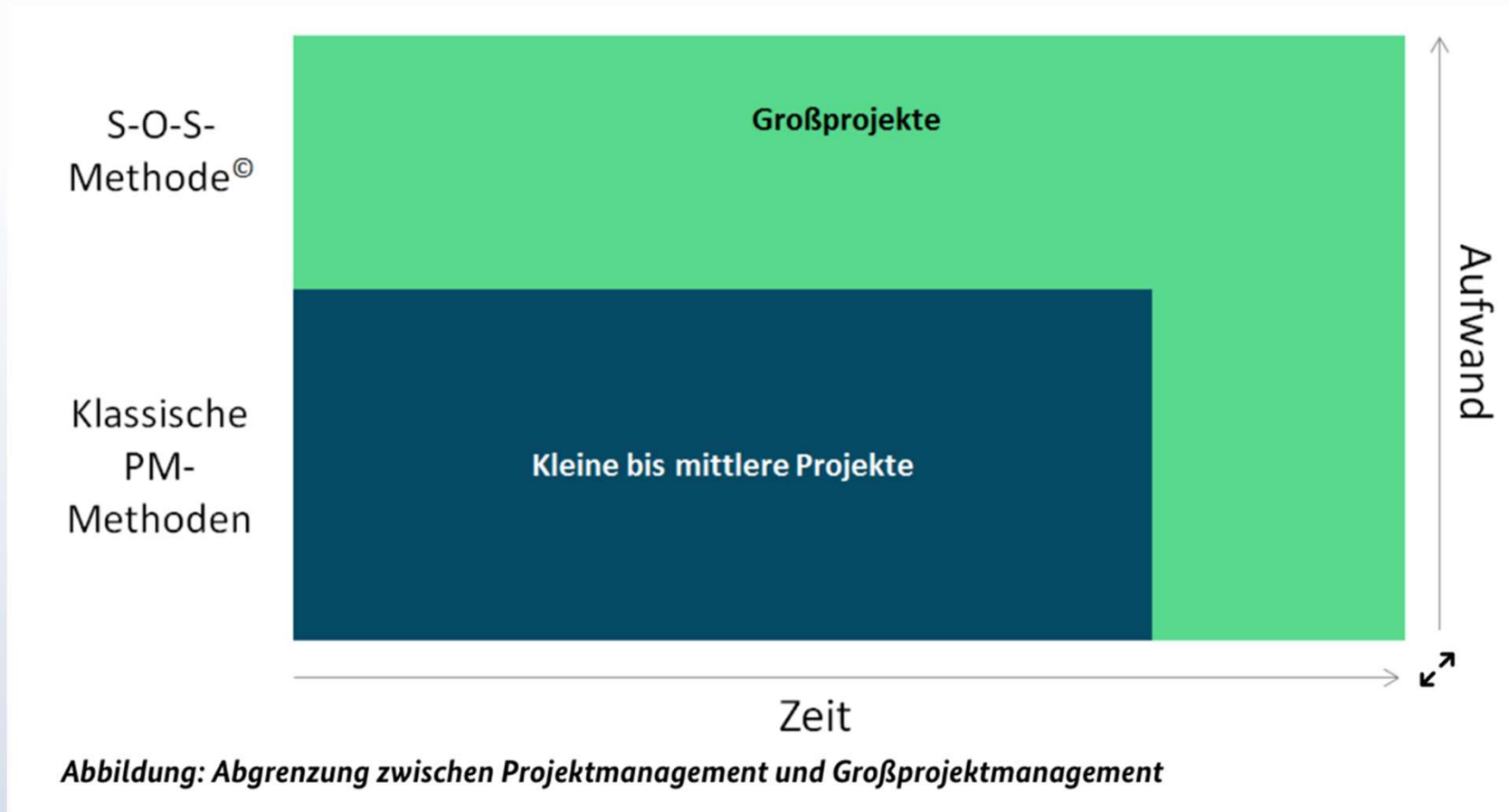


RÜDIGER LIEBE & PARTNER

UNTERNEHMENSBERATER

Anhang

Abgrenzung gem. S-O-S-Methode



Quelle: BVA, Handbuch S-O-S-Methode März 2021
https://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Behoerden/Beratung/GrossPM/Handbuch/S-O-S_Handbuch.pdf?__blob=publicationFile&v=6

Größenklassen gem. S-O-S-Methode

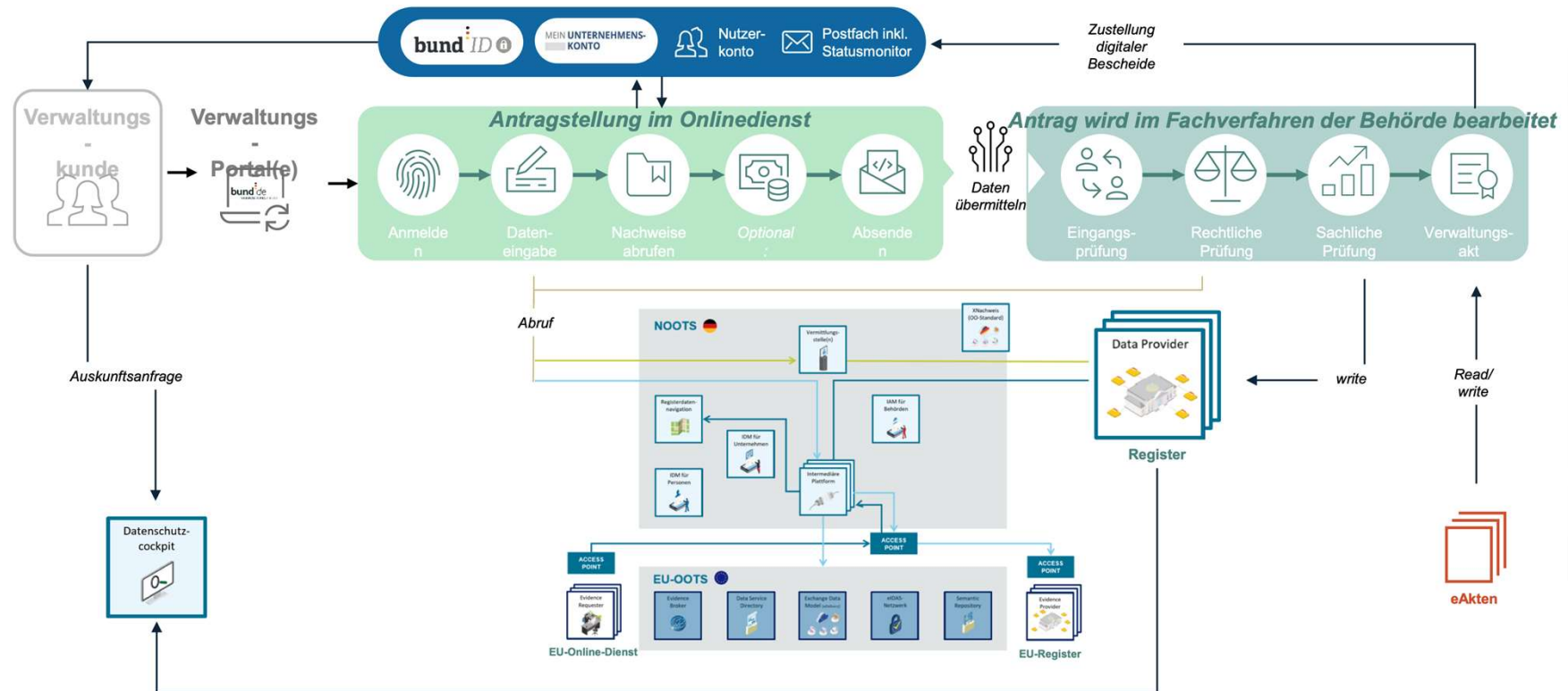
	Klein	Mittel	Groß	Mega/ Programm
Projektstruktur	PL-Team	PL-Team, Gesamt-PL	Gesamt-PL, PL-Team, Projektmanagementoffice	Prog-Mangmt, Gesamt-PL, PL-Team, Programmoffice
Kommunikation	Einfach (PL)	Aufwändig (Gesamt-PL)	Kommunikation-Plan (Gesamt-PL, PM, PMO)	Kommunikation-Plan (separat für Teilprojekt)
Planung / Controlling	1 Plan durch PL	Übersicht/Detail durch Gesamt-PL + PL	Mehrere Sichten, PMO (dedizierte Funktion)	Landkarte, dedizierte Funktion, separates Teilprojekt
PM-Prozesse	Weitgehend pragmatisch; Mindestmaß an Struktur	Strukturiert	Formal, Unterstützung durch dedizierte Funktion	Formal, komplex, separate Teilprojekte
Gesamtaufwand in Personenjahren	≤ 5	> 5 - ≤ 50	> 50 - ≤ 500	> 500
Gesamtkosten in Mio. EUR	≤ 2	> 2 - ≤ 10	> 10 - ≤ 100	> 100
Wirtschaftlichkeit gem. BHO	<0,5PJ Version 1(+4), <5 PJ Version 1,2 (+4)	Alle Versionen	Alle Versionen	Alle Versionen
Beispiele	Migration Software	Einführung Dokumentenmanagementsystem	Konsolidierung verteilter Rechenzentren	IT-Invest Programm/ Konjunkturpaket II

Abbildung 2: Projektgröße und ihre typischen Merkmale

Quelle: BVA, Handbuch S-O-S-Methode März 2021
https://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Behoerden/Beratung/GrossPM/Handbuch/S-O-S_Handbuch.pdf?__blob=publicationFile&v=6

Um den Reifegrad 4 zu erreichen ist es notwendig die gesamte Prozesskette einer digitalen Verwaltungsleitung zu betrachten

OZG // Once-Only // Ende-zu-Ende*



* Nicht dargestellt sind hier nicht-digitale Wege der Antragsstellung und Bescheidzustellung

Quelle:
https://www.fitko.de/fileadmin/fitko/veranstaltungen/ozg-erfahrungsaustausch-24-2/Präsentation_Once_Only_und_End-zu-Ende_Digitalisierung_Digitalisierung.pdf

Gedächtnisstütze: nicht zeigen

- VSF H 90 01 (Vorschriftensammlung des Bundesfinanzministeriums), erstmal 2006, letztmalig 2013
- Einführung der KLR in diversen Behörden und Forschungseinrichtungen
- Projekte zur Balanced Score Card im Wirtschaftsministerium und zur Umsetzung der IT-Strategie im Verkehrsministerium
- EXPO Planung 1998 bis 2000
- Projekte bei Bahn und Post
- 2013/2024 Deutsche Bank Magellan
- 2018/2019 Messe München
- Seit 2021 OZG

Gedächtnisstütze: nicht zeigen

Die PM²-Projektmanagement-Methodik wurde von der Europäischen Kommission entwickelt und erstmals 2007 eingeführt. Die erste Version der PM²-Methodik wurde 2008 veröffentlicht. Seitdem wurde sie kontinuierlich weiterentwickelt und 2016 in einer offenen Version veröffentlicht, um sie breiter zugänglich zu machen ([PM² Project Management Methodology](#)) ([Wikipedia](#)). PM² kombiniert Elemente aus international anerkannten Projektmanagement-Standards und -Best Practices und wurde speziell auf die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der EU-Institutionen abgestimmt

S-O-S als Akronym für S = Strategische Ausrichtung, O = Organisatorisches Umfeld und S = Systematisches Vorgehen.

PMflex, das Projektmanagementsystem des Bundesverwaltungsamtes (BVA), wurde in Verbindung mit der PM²-Methodik der Europäischen Kommission und der S-O-S-Methode des Kompetenzzentrums (Groß-)Projektmanagement entwickelt. PMflex wurde erstmals im Jahr 2023 auf dem Zukunftskongress Staat & Verwaltung vorgestellt und seitdem kontinuierlich weiterentwickelt

Warum will die Öffentliche Verwaltung eigene Standards?

- Souveränität und Unabhängigkeit von PMI und GPM
- Gedanken der Netzwerke innerhalb der Verwaltung wie NExT oder AWW
- Aufbau Wissenspool in der Sprache der Verwaltung
- Lehrveranstaltungen für die Verwaltung anbieten

Gedächtnisstütze: nicht zeigen

In der Erstauflage des Handbuchs von 2009 wurden diese Faktoren den drei **Dimensionen (S)** Strategische Ausrichtung, **(O)** Organisatorisches Umfeld und **(S)** Systemunterstützung (*seit V 3.0: Systematisches Vorgehen*) zugeordnet. Damit hatte der Name „S-O-S-Methode“ seine Geburtsstunde. Der Name bleibt, die bisherige Zuordnung im Handbuch fällt weg - zu Gunsten eines leichteren

Die Erfolgsfaktoren waren in der 1. Auflage noch Gründe für Komplexität und Scheitern von Projekten

Beispiel sind nahezu alle Reformprojekte
Stuttgart 21
Elbphilharmonie

Lessons learned: eigentlich für Projekte im privaten Umfeld gilt das gleiche siehe Magellan, SAP-Einführungen

Gedächtnisstütze: nicht zeigen

OZG seit 2017 mit 575 OZG-Leistungen und darin 7000 Verwaltungsleistungen und davon sind nun 4000 digitalisiert

Melonenberichte werden auf jeder Entscheidungsebene geliebt

https://www.linkedin.com/posts/r%C3%BCdiger-liebe-6abb0b122_melonenberichte-benefitsrealizationmanagements-activity-7169000055020994560-6KqA?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Neue Seite

3 Meilensteine Konzeption – Referenzimplementierung – Rollout in weiteren Ländern
28 Steuerungsindikatoren teilweise wurden die Kriterien zur Erreichung nachgeschärft, diskutiert und dann so gemessen, dass man den Indikator einhalten konnte

Mit Erreichung eines Meilensteines bekam man auch 50% des Budgets für die nächste Phase

Gedächtnisstütze: nicht zeigen

4.7 RAM (RASCI) — Dokumentation von Verantwortlichkeiten

Die Verantwortlichkeitsmatrix (Responsibility Assignment Matrix, RAM) ist eine Methode zur Darstellung und Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten für eine bestimmte Aktivität. Die RAM ist auch als RASCI-Tabelle (ausgesprochen rasky) bekannt. RASCI steht für:

RASCI		Beschreibung
R	„Responsible“	Trägt die Durchführungsverantwortung. Erledigt die Arbeit. Andere können gebeten werden, unterstützend tätig zu werden. Es gibt nur eine verantwortliche Person für eine bestimmte Aufgabe.
A	„Accountable“	Trägt die Kosten- und Gesamtverantwortung. Letztlich verantwortlich für die korrekte und gründliche Ausführung der Arbeit. Es gibt nur eine verantwortliche Person für eine bestimmte Aufgabe.
S	„Supports“	Als Teil eines Teams arbeiten Rollen mit Unterstützungsfunktion mit der verantwortlichen Person zusammen. Die unterstützende Rolle hilft, die Aufgabe zu erledigen.
C	„Consulted“	Diejenigen, deren Meinung gefragt ist und mit denen eine wechselseitige Kommunikation stattfindet. Die beratende Rolle trägt nicht zur Erfüllung der Aufgabe bei.
I	„Informed“	Diejenigen, die über die Fortschritte auf dem Laufenden gehalten werden.

Gedächtnisstütze: nicht zeigen

1. **Projektorientierte Transformation heißt daher:**

- Pilotprojekte auch zum Test der Vorschriften. Wir haben keine Ausnahmemöglichkeiten in unserem Rechtssystem
- Fokussierung auf Ergebnisse statt Prozesse
- Förderung interdisziplinärer Teams gerade über Fachbereiche und Abteilung hinweg

2. **Verantwortungsstruktur und Kulturwandel:**

- RACI bzw. RASCI
- Projektcharta, Projektorganigramm und Linien-Organigramm gegenüberlegen
- Empowerment der Mitarbeiter: Mitarbeiter werden ermutigt, eigene Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für ihre Arbeit zu übernehmen. Dies kann durch Schulungen, Coaching und eine offene Fehlerkultur unterstützt werden.
- Flexible Arbeitszeiten und -orte: Durch flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, remote zu arbeiten, können Mitarbeiter ihre Arbeit besser an ihre individuellen Bedürfnisse und Lebensumstände anpassen, was die Motivation und Produktivität erhöhen kann.
- Lean-Management-Prinzipien: Lean-Management fördert eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und Anpassungsfähigkeit. Mitarbeiter sind angehalten, Ineffizienzen zu identifizieren und Vorschläge zur Verbesserung der Prozesse einzubringen.
- Selbstorganisierte Teams: Teams, die sich selbst organisieren, haben die Autonomie, ihre Arbeitsweise selbst zu bestimmen, Rollen und Aufgaben intern zu verteilen und ihre eigenen Ziele zu setzen. Dies fördert eine hohe Eigenverantwortung und Flexibilität.

3. **Strategische Ziele erreichen:**

- Top: welche Strategie oder politische Meinung? (und wie lange ist diese gültig)
- Lernen, Innovation und Experimente
- Private würden Allianzen schmieden, aber in der Verwaltung regelt dies die
- Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO) regelt, wie die Bundesministerien aufgebaut sein sollen. Zudem gibt sie vor, wie die Bundesministerien beziehungsweise deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander und mit Anderen zusammenarbeiten sollen.