

Positionspapier

**IT-Konsolidierung Bund
„Einheit in Vielfalt“**



Management Summary

Ziele und Herausforderungen der IT-Konsolidierung Bund (kurz IT-K) sind vor allem im vergangenen Jahr in den Medien und im parlamentarischen Raum oftmals nur auf einem hohen und politisierenden Abstraktionslevel diskutiert worden. Kernaussagen in der Öffentlichkeit waren u. a., dass die Komplexität zu hoch, der Zeitplan unrealistisch und der Kostenanstieg rasant sei. Mit dem vorliegenden Diskussionsbeitrag wollen wir die wichtige Debatte bezüglich Zweck und Umsetzungsstrategie der IT-K um einen **Blickwinkel aus der Praxis** erweitern. Dafür überführen wir unsere aus zahlreichen Konsolidierungsprojekten gewonnenen Erkenntnisse in Leitlinien und Handlungsempfehlungen, die zu einem Erfolg der IT-K beitragen können.

In der jüngst vollzogenen Neuaufstellung der IT-K wird Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt: BMF agiert als Projektleitung für die Betriebskonsolidierung, BMI steuert verantwortlich die Dienstekonsolidierung und für ein übergreifendes Controlling wurde das BKamT eingesetzt. Durch diese Verteilung der Verantwortung soll die Komplexität der IT-K besser beherrschbar werden. Eine hohe Komplexität in IT-Modernisierungsvorhaben ist ge-

mäß dem Forschungsinstitut Gartner¹ mitverantwortlich, dass 80 Prozent der Modernisierungsprojekte im Kontext von IT-Infrastrukturen und IT-Betrieb die anvisierten Kosteneinsparungsziele nicht erreichen werden.

Die im Rahmen der Neuaufstellung beschlossene Aufgabenteilung ist ein wesentlicher Schritt, diese Reduktion zu ermöglichen. Begleitend zu diesem Prozess sind unserer Einschätzung nach weitere Weichenstellungen erforderlich, um die Neuaufstellung der IT-K nachhaltig zum Erfolg zu führen: Ein **über alle Ebenen abgestimmtes strategisches Zielsystem**, eine konsequente **Nutzerorientierung, Produkt- und Bedarforientierung** und ein **agileres Projekt- bzw. Programmmanagement** sind erforderlich, um die Konsolidierungsprojekte erfolgreich umzusetzen. Unsere Vorstellung dazu detaillieren wir in den nachfolgenden Kapiteln.

Die IT-K ist und bleibt in ihrer Gesamtheit eine hochkomplexe Herausforderung für die gesamte Bundesverwaltung. Sie ist budgetintensiv, zeitsensibel und soll die wirtschaftliche, qualitativ hochwertige und sichere Versorgung des Bundes mit der erforderlichen Infrastruktur

für die digitale Transformation der Verwaltung bereitstellen. Zu konsolidierende Behörden stehen vor der Herausforderung, dass neben dem Rahmen der IT-K die behördeneigenen Strukturen, die eigene Nutzer- und Produktperspektive sowie relevante Dienstleistungs- und Serviceerwartungen berücksichtigt werden müssen. Innovationsprojekte und neue Angebote, die später auf den konsolidierten Infrastrukturen und eingeführten Basisdiensten aufsetzen sollen, dürfen sich nicht verzögern, um die Wirtschaftlichkeit in der Aufgabenwahrnehmung sicherzustellen. Mit unserem **Leistungsportfolio** können wir in den Konsolidierungsprojekten der einzelnen Behörden und bei der Identifikation innovativer Vorhaben unterstützen.

Die IT-K stellt einen zentralen Hebel für die weiteren digitalen Transformationsprozesse der Bundesverwaltung dar. **„Einheit in Vielfalt“** ist unser grundlegendes Motto für diesen Beitrag und für unsere Unterstützungsleistungen im Bundesrahmenvertrag IT-Strategie und IT-Management: IT-K Bund².

¹ <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/modernize-your-it-infrastructure-in-5-steps/>

² https://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Behoerden/Beratung/3PM/190930_Infoblatt_3PM_IT_Strategie_und_Management_Los_2.pdf?__blob=publicationFile&v=3





2 Nutzerorientierung



3 Kundenmanagement



1 Zielbild



4 Agileres Projekt- und Programmmanagement



1 Zielbild

Herausforderungen

Ein übergreifendes Zielbild, welches von sämtlichen Stakeholdern der IT-K angenommen und als zentraler Referenzpunkt bei der Projektplanung/Durchführung herangezogen wird, konnte bis heute nicht etabliert werden. Vielmehr wurden aus den Grundsatzbeschlüssen politische Vorgaben formuliert, aus denen sich die einzelnen Teilprojekte der IT-K ihre eigenen Ziele abgeleitet haben.

Daraus ergaben sich die folgenden Herausforderungen, die sich bis heute auf die Neuaufstellung auswirken: Die einzelnen Behörden und die zentrale Steuerungsebene agieren bisher nicht nach einem abgestimmten Zielsystem. Oftmals existiert dadurch **kein gemeinsames Zielverständnis** zwischen zentraler Steuerung und den einzelnen, zu konsolidierenden Behörden, was zu **Zielkonflikten** und im Ergebnis zu **abweichenden Lösungsansätzen** und erhöhten Koordinationsaufwänden geführt hat. Die verantwortlichen Mitarbeitenden in den Behörden können diese Zielkonflikte durch eigenes Handeln allein nicht lösen, was einen Vertrauensverlust und Missverständnisse zur Folge hatte.

Von einem gemeinsam entwickelten Zielbild abgeleitete Zielsysteme sind nur dann erfolgreich, wenn sie in sich kohärent sind, von allen Stakeholdern mitgetragen werden und die Zielerreichung messbar ist. Dies erfordert für die gesamte Dauer der Transformation ein wechselseitiges Monitoring, dass über die bisher dokumentierten Meilensteine hinausgehen sollte.

Zielsetzungen

Im Grobkonzept zur IT-K Bund wur-

den sechs Ziele definiert, die durch das Großprojekt erreicht werden sollen:

1. IT-Sicherheit vor dem Hintergrund steigender Komplexität gewährleisten
2. Hoheit und Kontrollfähigkeit über die eigene IT dauerhaft erhalten
3. Auf innovative technologische Trends flexibel reagieren zu können
4. Einen leistungsfähigen, wirtschaftlichen, stabilen und zukunftsfähigen Betrieb sicherstellen
5. Ein attraktiver Arbeitgeber für IT-Fachpersonal bleiben
6. Die Daten der Bundesverwaltung sollen ferner umfassend geschützt und gegen Missbrauch abgesichert werden

Diese Ziele adressieren nahezu alle Handlungsfelder, die derzeit im Bereich der Informationstechnik von hoher Relevanz sind und dokumentieren damit den hohen Gestaltungsanspruch der deutschen Bundesregierung im Bereich der Informationstechnik. Allerdings haben wir in unseren Konsolidierungsprojekten häufig erlebt, dass aufgrund dieser umfassenden Zieldefinition Steuerungsnachteile entstehen, da die Globalziele nicht in messbare Teilziele heruntergebrochen wurden. Aus der Neuaufstellung der IT-K Bund sowie der gestiegenen öffentlichen Aufmerksamkeit entsteht ein Momentum, welches für eine **Weiterentwicklung des Zielsystems** der IT-K verwendet werden sollte. Ein detaillierteres Zielsystem mit **messbaren, nachvollziehbaren Teilzielen** kann so zu mehr Akzeptanz bei den Behörden beitragen.

Neuaufstellung

In der Neuaufstellung der IT-K und der neuen Aufteilung von Verantwortlichkeiten (Projektleitungen Betriebs- und Dienstekonsolidierung sowie Controlling) soll ein **gemeinsames und aufeinander abgestimmtes Zielsystem** definiert und kontinuierlich geschärft werden. Neue, innovative Themen in der IT-K können dadurch in regelmäßigen Abständen für das Zielsystem identifiziert und in der Weiterentwicklung der IT-K-Ziele aufgegriffen werden. So kann es gelingen, die eigene Handlungsfähigkeit zu erhalten und eine nachhaltige Grundlage für die digitale Transformation zu schaffen.

Potenziale für entsprechende Anpassungen zeigen sich im laufenden Programmmanagement: In der Neuausrichtung der Betriebskonsolidierung wird die bisherige Konzeption

auf den Prüfstand gestellt, während Behörden trotzdem kontinuierlich ihre Dienstekonsolidierung vorantreiben sollen und müssen. Auf Ebene der zu konsolidierenden Behörden führt dies häufig zu Unsicherheiten bezüglich der eigenen Zielerreichung, was wiederum den Gesamterfolg des Projekts gefährdet.

Leitlinie: Gemeinsame Gesamtstrategie mit klaren Zielen definieren

Auf der Basis des fortentwickelten Zielbildes und Zielsystems mit messbaren Teilzielen sollte die **Gesamtstrategie partizipativ erarbeitet** werden. Mit einer entsprechend transparenten Kommunikation wird der Stellenwert der IT-K als das zentrale Vorhaben zur Gestaltung einer modernen Verwaltungslandschaft nach innen und außen sichtbar gemacht.

Die Gesamtstrategie und das abgestimmte Zielsystem mit messbaren Einzelzielen können als Leitplanken für die Projektsteuerung bei allen Beteiligten – den Projektleitungen im BMF und BMI, dem Controlling im BKAm, beim ITZBund und schließlich auch bei den zu konsolidierenden Behörden dienen. Mit diesen Leitplanken können **Verantwortlichkeiten** und dadurch auch **Eskalationswege klar benannt** werden. Dies bietet für alle Beteiligten die erforderliche Orientierung in der Zusammenarbeit.

Handlungsempfehlungen



Der Appell an das übergeordnete Ziel einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit in der IT-K bleibt wirkungslos, solange für die Behörden keine echten Vorteile erkennbar sind. Gemeinsam mit den Projektleitungen im BMI und BMF und dem Controlling im BKAm können wir **Anreizsysteme** entwickeln, die nicht nur die Motivation zur Konsolidierung verbessern, sondern die Wirtschaftlichkeit der IT-K für die Behörden nachvollziehbar machen.

In ihren behördlichen Konsolidierungsprojekten unterstützen wir Sie auf Basis vorliegender **themen- und verfahrensbezogene IST-Analysen und erweitern diese bei Bedarf**. Wir können Ihnen so bereits existierende Lösungen und Architekturen, die zum Anforderungsprofil der Behörde passen, für die Modernisierung anbieten. Damit können geeignete Produkte identifiziert werden, die die zu konsolidierende Behörde bei der Umsetzung

ihres gesetzlichen Auftrags unterstützen und gleichzeitig positiv auf den Betrieb und den Rollout der Basisdienste in den Behörden wirken.

Wir können ein **strategisches Business Continuity Management (BCM)** der IT-K als Instrument aufbauen, um durch Risikobetrachtungen, Szenario-Analysen und Strategische Foresights kritische Abhängigkeiten und Zielkonflikte zwischen Maßnahmen der IT-K frühzeitig zu identifizieren und zu managen.

Wir sehen darüber hinaus eine wichtige Aufgabe darin, Sie im **konkreten Strategieentwicklungsprozess** für die IT-K zu begleiten. Dazu gehört es, das fortentwickelte Zielsystem der IT-K auf konkrete Behördenziele herunterzubrechen und nachfolgend gemeinsam geeignete Projekte zu identifizieren, mit denen die Ziele erreicht werden sollen. Wir unterstützen Sie auch dabei, die identifizierten Projekte im

Rahmen der mittel- und langfristigen Konsolidierungsstrategie zu priorisieren und einen Umsetzungszeitplan zu entwickeln.

Grundsätzlich sollen mit der IT-K eine Effizienzsteigerung sowie eine Angebotsstandardisierung erreicht werden. Nutzerorientierung kann die Zielerreichung unterstützen, da eine höhere Akzeptanz für die Maßnahmen und Projekte der IT-K bei den Behörden und im ITZBund geschaffen werden kann. Deshalb schlagen wir vor, **Nutzerorientierung** als siebtes Ziel in das Zielsystem der IT-K aufzunehmen. Insbesondere perspektivisch ist dieses Ziel und dessen Erreichung sinnvoll, da nach einer erfolgreichen Konsolidierung eine nutzerorientierte Weiterentwicklung der eingeführten IT-Lösungen und Services erfolgen soll.



2 Nutzerorientierung

Herausforderungen

Eine Nutzerorientierung konnte bisher nur in Teilaspekten im Rahmen von Betriebs-, Dienste- und Beschaffungskonsolidierung realisiert werden. Nutzerorientierung in der IT-K bedeutet vor allem, die zu konsolidierenden Behörden und ihre spezifischen Rahmenbedingungen zu verstehen, um diese bewerten zu können. Nur so wird die IT-K ein Erfolg der Vielen.

In der Betriebskonsolidierung gibt es die Herausforderung, dass die bestehende Vielfalt der IT in den behördlichen Rechenzentren mittelfristig reduziert werden soll. Gleichzeitig gibt es aber auf Seiten der Behörden den Bedarf, in Übereinstimmung mit ihren individuellen Anforderungen eine Vielfalt der IT zuzulassen. Dieser Spagat in den Erwartungshaltungen ist nur zu meistern, wenn begleitend mit der Konsolidierung die jeweiligen Bedenken auf Nutzer- bzw. Behördenseite aufgegriffen und in den Konsolidierungsprojekten durch Maßnahmen berücksichtigt werden.

Nutzerzentrierung in der Dienstekonsolidierung ist eng mit dem Thema Anforderungsmanagement verbunden. Für die initiale Entwicklung und Bereitstellung der zentralen Dienste existieren bereits Strukturen, wie Nutzer einbezogen werden, z. B. durch Nutzerbeiräte. Die Zuständigkeit der Nutzerbeiräte endet aber, wenn es um die konkrete Einführung eines Dienstes in einer Behörde und um die Weiterentwicklung der Dienste für alle nutzenden Behörden geht. Es müssen bereits vor Abschluss der IT-K entsprechenden Gremien (z. B. die geplante Nachfragemanagementorganisation für die IT-K) mit akzeptierten

Prozessen zur Weiterentwicklung festgelegt werden.

Im Bereich der Beschaffungskonsolidierung wurde die Zentralstelle für IT-Beschaffungen (ZIB) gegründet, die sich nun zu einem Servicedienstleister für Beschaffungen im Bund entwickeln soll. Die Herausforderung in diesem Teilprojekt besteht darin, dass im laufenden Betrieb Nachfrage und Angebot geschärft werden sollen.

Gegenwärtig gibt es noch **kein abgestimmtes und gemeinsames Herangehen** an das Thema Nutzerorientierung in der IT-K.

Zielsetzungen

Aus unseren praktischen Erfahrungen heraus schlagen wir das folgende, siebente Hauptziel zum Thema Nutzerorientierung in die Fortschreibung des Zielsystems vor: **Maßnahmen der Nutzerorientierung für alle Beteiligten definieren und umsetzen.** Ohne eine Nutzerzentrierung besteht das Risiko, dass die benötigte breite Zustimmung und Akzeptanz der zukünftigen Kundenbehörden der Betriebs- und Dienstekonsolidierung ausbleibt.

Ein, diesem Hauptziel zugeordnetes, weiteres Ziel sehen wir darin, dass die IT-K die **unterschiedlichen Fach- und Digitalstrategien** der Bundesministerien **unterstützt**, um so eine Erhöhung der Akzeptanz bei Behörden und in der Gesellschaft zu erreichen. Dieses Ziel kann beispielsweise dadurch erreicht werden, indem in der IT-K aktuelle Themen und Trends, wie Datenstrategie, Blockchain oder Künstliche Intelligenz in den Projekten

oder im IT-K-Produktkatalog berücksichtigt werden. Als messbares Ziel kann in das Zielsystem der IT-K aufgenommen werden, dass jährlich ein Projekt eines dieser Trendthemen aufgreift.

Neuaufstellung

In der Neuaufstellung der IT-K beobachten wir gegenwärtig, dass von gängigen Methoden und Werkzeugen zur Umsetzung eines hohen Grades an Nutzerorientierung, wie Akzeptanzmanagement, noch kaum Gebrauch gemacht wird.

Akzeptanzmanagement wurde bisher noch nicht als hoch prioritäres Thema in der IT-K behandelt – weder in der Gesamtprojektsteuerung noch beim ITZBund oder bei den zu konsolidierenden Behörden. Akzeptanzmanagement ist deshalb wichtig, weil die IT-K-Projekte tiefgreifende Veränderungen für die Mitarbeitenden in den zu konsolidierenden Behörden (v.a. den IT-Abteilungen und Referaten) mit sich bringen, die nachvollziehbar und handhabbar gestaltet werden

müssen. Eine bedarfsorientierte und nachhaltige Begleitung durch IT-bezogenes und organisationales Akzeptanzmanagement in den Behörden und bei den Dienstleistern sollte Teil der Projektplanungen sein, sowohl im Bereich der Betriebs- und Dienstekonsolidierung als auch im Teilprojekt Dienstleistererhöhung.

In den von uns unterstützten IT-K-Projekten stoßen wir oft auf das Spannungsverhältnis zwischen dem Anspruch an einen stabilen und sicheren Betrieb für die Behörden und einer notwendigen Flexibilität, sich an neuen Gegebenheiten auszurichten. Die vergleichsweise eingeschränkten, digitalen Kommunikations- und Kollaborationsmöglichkeiten von Behörden sind während der Corona-Krise vielfach offensichtlich geworden. Mit einer **nutzerorientierten Ansprache**, die sich auf deren jeweilige **spezifische Anforderungslage** einer Behörde einlässt, kann die erforderliche Flexibilität auch während der IT-K hergestellt werden.

Leitlinie: Kundenakzeptanz steigern

Mit der IT-K werden organisationsübergreifende Ziele verfolgt, die sich im Spannungsverhältnis zu behördlichen Aufgaben und Schwerpunktsetzungen befinden. Nutzerorientierung in der IT-K sollte sich deshalb sowohl auf das **Leistungsportfolio** als auch auf die **Leistungserbringung** beziehen. Die konkreten Bedarfe in diesen beiden Teilbereichen können zwischen Behörden und Organisationen variieren, allerdings überwiegen unserer Erfahrung nach die Überschneidungen. Wir erleben beispielsweise den großen Bedarf nach einem klaren Produktkatalog, aus dem die Behörden und Organisationen auswählen und so den Umstellungsprozess zu einem gewissen Teil selbst steuern können. Hier greift **ein konsequentes Kundenmanagement**, das ebenfalls weiter ausgebaut werden kann (siehe nachfolgendes Kapitel).

Handlungsempfehlungen



Wichtige Voraussetzung für ein Gelingen der IT-K-Projekte ist eine nachhaltige Betreuung des Wandels in den Organisationen: Technologische Entwicklungen und die daraus resultierenden Veränderungen in den Prozessen, Methoden und Arbeitsformen müssen analysiert, kommuniziert und in den Alltag integriert werden. Wir unterstützen darin, entsprechende **Dienstleistungsstrukturen und Serviceprozesse** auch im Austausch mit dem zentralen Dienstleister zu **implementieren** und setzen eine bedarfsorientierte und nachhaltige Begleitung durch IT-bezogenes und organisationales Akzeptanzmanagement in den Behörden auf.

Die IT-K wird von vielen spezialisierten und leistungsfähigen Behörden auch und gerade im Bewusstsein dieser Verantwortung als Verlust eigener Handlungsfähigkeit wahrgenommen. Darin liegen Risiken für die Akzeptanz der gegenwärtigen Transformation. Unserer Erfahrung nach schafft Selbsterfahrung beispielsweise durch **Pilotprojekte, Beteiligung, Change-Agent-Netzwerke** und intra- und interorganisationaler Austausch eine erhöhte Wandlungsakzeptanz.

Wir begleiten Sie dabei, vielfältige Maßnahmen der Nutzerorientierung und des Akzeptanzmanagements im Rahmen der IT-K zu identifizieren und diese umzusetzen.

Gemeinsam mit Ihnen suchen wir Mitarbeitende, die wir zu **Change Agents** ausbilden.

Da IT-Projekte über einen längeren Zeitraum umgesetzt werden, messen wir die **Akzeptanz und Zufriedenheit der Belegschaft** gemeinsam mit Ihnen in regelmäßigen Zyklen. Dafür entwerfen wir mit Ihnen gemeinsam entsprechende Umfragen und stimmen diese mit den Mitarbeitervertretungen ab.

Wir verstehen Nutzerorientierung als „Mittel der Wahl“, um die IT-K als Chance für Ihre Behörde zu nutzen, ihre digitale Transformation zu akzelerieren.





3 Kundenmanagement

Herausforderungen

Produktkataloge, die sich an der Nachfrage der Kunden orientieren, sind ein wichtiger Aspekt von Kundenmanagement. Umfangreiche Services zu definieren und diese mit Service Level Agreements zu unterfüttern, die auch eingehalten werden, ist ein zweiter wichtiger Aspekt eines guten Kundenmanagements. Eine Herausforderung im Kundenmanagement besteht darin, dass die **Dienstleister** der IT-K noch umfangreich mit **Aufbau- oder Umstrukturierungsarbeiten** beschäftigt sind. Die Ertüchtigung des ITZ-Bund hat länger gedauert als geplant; die der BWI als Dienstleister der IT-K wurde gestoppt. Der Fokus war und ist also eher in die eigene Organisation hinein als zum Kunden gerichtet, so dass das **Kundenmanagement zu spät** aufgebaut wird.

Eine weitere Herausforderung kennen wir aus unseren IT-K-Projekten: Aus Sicht der zu konsolidierenden Behörden wurde der **Produktkatalog** beim ITZBund **nicht umfangreich** genug ausgestaltet. Die Behörden können nicht aus einem Warenkorb an Produkten gleicher Produktkategorie auswählen, so dass die individuellen Anforderungen der Behörde oftmals hinter die Produkteigenschaften des einen Dienstes der gemeinsamen IT des Bundes oder des einen Produktes, dass der Dienstleister bereits vorhält, zurücktreten müssen. Dadurch wird die Nutzerorientierung, wie oben beschrieben, eingeschränkt und die Akzeptanz in den IT-Projekten nimmt ab.

Unserer Einschätzung nach ist das Thema der **Kundenbindung** in der IT-K noch **nicht ausreichend disku-**

tiert. Unternehmen setzen vielfältige Maßnahmen der Kundenbindung um. In der IT-K liegt der Schwerpunkt auf der Konsolidierung selbst. Was nach dem Abschluss eines IT-Projektes umgesetzt wird, ist vielen Behörden nicht klar. Zu Kundenbindung gehört die kontinuierliche Verbesserung der angebotenen Produkte auf der Grundlage kontinuierlicher Recherchen von Kundenbedarfen sowie die fortdauernde Erweiterung der angebotenen Produktkataloge.

Zielsetzungen

Die IT-K soll als Impuls für die eigene Transformation aufgenommen werden. Dafür müssen Produkte und Prozesse auf eine moderne IT und Innovation ausgerichtet werden. Der Produktkatalog der IT-K sollte dafür kontinuierlich erweitert und fortgeschrieben werden, so dass entsprechende Produkte, die **Innovationen und Agilität** (z. B. durch Open Source) fördern, aufgenommen werden. Damit könnte das Hauptziel (3) der IT-K – „Auf innovative technologische Trends flexibel reagieren zu können“ – besser umgesetzt werden.

Ein messbares Teilziel, dass diesem Hauptziel zugeordnet werden kann und ein nutzerorientiertes Kundenmanagement der IT-K unterstützt, könnte darin bestehen, dass jedes Jahr vier **Ideenwettbewerbe zur Fortschreibung des Produktkatalogs** ausgerichtet werden. Eine jährliche Quote von **10% neuen Produkten** im Produktkatalog kann als ein weiteres, messbares Ziel in das Zielsystem der IT-K aufgenommen werden.

Neuaufstellung

Wichtiges Element der Neuaufstellung der IT-K sollte der Aus- und Aufbau eines zentralen Kundenmanagements beim ITZBund sein, das ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kundenanforderungen und dem Gesamtzielbild der IT-K herstellt und die Verknüpfung von Anforderungen aus der Betriebs- und der Dienstekonsolidierung sowie die Erarbeitung von auf den Bedarf der Behörden zugeschnittenen Produktkatalogen und Dienstportfolios verantwortet. Das **ITZBund** sollte sich zu einem **Service Provider** entwickeln, auf den sich die Kunden in Bezug auf seine Fähigkeit zur Umsetzung der IT-K ebenso verlassen können, wie auf seine Expertise in der Dienstintegration.

Dabei kommt der Rolle des IT-Rats als Lenkungsausschuss in der Neuaufstellung der IT-K eine besondere Bedeutung zu, da **aufeinander abgestimmte Produktkataloge und Dienstportfolios** weder von den beiden Projektleitungen noch vom Controlling im BKAm initiiert werden können. Seine Zusammensetzung aus den einzelnen Ressorts gepaart mit dem Konsensprinzip kann allerdings auch schnell dazu führen,

dass erforderliche, strategische Entscheidungen verzögert getroffen werden. Daher sollte die Zuständigkeit für die digitale Infrastruktur von den Ressortzuständigkeiten getrennt werden.

Leitlinien: Tue Gutes und rede darüber

Erfolge motivieren, Bekanntheit schafft Bedarf – so schafft beides die erforderliche Dynamik für eine erfolgreiche IT-K. Der **Austausch Best Practices** bietet die Möglichkeit, sich mit den Behörden gemeinsam deren Anforderungen schnell zu erschließen und praktikable Lösungswege zu skizzieren. Erstellung von und Austausch über Best Practices sind unserer Erfahrung nach ein wichtiges Element eines nutzerorientierten Kundenmanagements.

Zum einen werden mit den Best Practices bewährtes Wissen und bewährte Strategien dokumentiert und zwischen allen Beteiligten der IT-K geteilt. In projektübergreifenden **Best-Practice-Dialogen und Foren** werden neue Technologien, Dienste und Produkte für die Community der Behörden präsentiert und zugänglich gemacht. So lassen sich erfolgreich

implementierte Strategien als Quick-Wins schnell und maßgeschneidert übertragen.

Zum anderen ermöglicht die Erstellung von Best Practices eine tiefgehende **Reflektion der Vor- und Nachteile eines Produktes oder Dienstes** der IT-K, die zu einem nachhaltigen Erfolg in der jeweiligen Organisation und zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess führen kann. Die **Fortentwicklung von Produkten und Diensten** zahlt damit auf das Ziel ein, einen zukunftsfähigen Betrieb beim ITZBund sicherzustellen und gleichzeitig die individuellen Anforderungen der Behörden auch nach Abschluss des IT-K-Projektes zu berücksichtigen.

Handlungsempfehlungen



Die zentrale Dienstleisterstruktur steht hierbei vor der Herausforderung, von der Betriebskonsolidierung zur Dienstekonsolidierung die Veränderung hin zum „Full-Service-Provider“ gegenüber dem Kunden zu vollziehen. Wir begleiten diesen Prozess durch eine **Optimierung der Schnittstellen zu den Kunden**, d.h. zu den einzelnen Behörden hin. Dazu gehört es auch, die **neuen Rollen** in der Organisation beim Dienstleister ITZBund zu unterstützen – z. B. die **KundenmanagerInnen** als verfügbare An-

sprechpartnerInnen für die Behörden während und nach der Konsolidierung und die **Account ManagerInnen**, die nicht nur die fortentwickelten Produkte im ITZBund bewerben, sondern Bedarfe und Anforderungen der Behörden kontinuierlich abfragen. Wir stehen bereit, um die Mitarbeitenden des ITZBund in diese neuen Rollen einzuweisen und konzipieren entsprechende Trainings und Schulungen.

Bei den Behörden können wir im Bereich des **Anforderungsmanage-**

ments für IT-K-Projekte unterstützen. Dieses ist bisher nur unzureichend in den IT-K-Projekten etabliert, weil der Fokus stark auf die Migration der bestehenden IT-Ausstattung zum Dienstleister gelegt wird. Anforderungsmanagement korreliert mit einem Warenkorb an zur Verfügung gestellten Produkten und Diensten und schafft darüber hinaus Akzeptanz bei den Mitarbeitenden und den Behördenleitungen.



4 Agileres Projekt- und Programmmanagement

Herausforderungen

Aus unseren praktischen Erfahrungen heraus sehen wir eine Herausforderung darin, dass die IT-K Projekte mehrheitlich nach dem **„Wasserfall“-Vorgehen** aufgesetzt sind. Dieses Vorgehensmodell schränkt allerdings die Möglichkeiten ein, die Umsetzung der behördlichen Anforderungen im Projektverlauf zu verproben, so dass Anpassungen und Korrekturen in das Projekt einfließen können.

Eine weitere Herausforderung betrifft die **Schnittstelle** zwischen den behördlichen Einzelprojekten der **Betriebs- und der Dienstekonsolidierung**. Die gegenwärtig voneinander getrennt vorangetriebenen Projekte der Betriebs- und Dienstekonsolidierung gehen mit unterschiedlichen Vorgaben einher und schaffen so oftmals Unsicherheit und Unverständnis.

Nutzerorientierung, d.h. die stärkere Einbeziehung der zu konsolidierenden Behörden, sollte sich auch in der **Projektplanung** wiederfinden. Behörden müssen in der Lage sein, die Herausforderungen der IT-K gemeinsam mit Aufgaben zur Umsetzung gesetzlicher Vorgaben zu meistern, ohne dass daraus Konflikte entstehen, indem die behördlichen Ressourcen über die Maßen belastet werden.

Zielsetzungen

Elemente aus den **agilen Vorgehensmodellen** sollten in den IT-K-Projekten eingeführt werden, um beispielsweise einen höheren Grad an Nutzerorientierung zu erreichen. Zeichnen sich im Verlauf eines IT-K-Projektes Korrekturbedarfe ab,

sollte aus Fehlentwicklungen gelernt werden dürfen, was in einem iterativen Vorgehensmodell leichter möglich ist als in einem nach „Wasserfall“.

Zahlreiche zentrale Einzelmaßnahmen im Rahmen der Dienste- und Betriebskonsolidierung stehen in starken zeitlichen Abhängigkeiten zueinander. Unserer Einschätzung nach sollte eine **strategische Programmplanung** etabliert werden, die Abhängigkeiten antizipiert und steuert, so dass diese Abhängigkeiten nicht die Art der Zusammenarbeit diktieren.

Der Aufbau einer strategischen Programmplanung, die eng mit den Behörden zusammenarbeitet und in den **individuellen Projektplänen** der Einzelprojekte die spezifische Herausforderungen, z. B. gesetzliche Vorgaben, der Behörden berücksichtigt, kann als ein messbares Teilziel dem neuen Hauptziel Nutzerorientierung zugeordnet werden.

Neuaufstellung

Die Sammlung von **Lessons Learned** über abgeschlossene IT-K-Projekte ist ein wichtiges Instrument, um Fehlentwicklungen in den IT-K-Projekten zu vermeiden. Unserer Einschätzung nach sollten Informationen zu den behördlichen IT-K-Projekten vom zentralen Controlling beim BKAmth heraus bereitgestellt werden. Informationen zu den behördlichen Projekten sollten dabei neben den Kennzahlen der IT-K Lessons Learned und **Best Practices** umfassen.

Betriebs- und Dienstekonsolidierung sollten unserer Erfahrung nach

über ein **gemeinsames Anforderungsmanagement** enger miteinander verzahnt werden. Das führt zur Notwendigkeit einer klaren und eindeutigen Vorgabe für die Behörden, wie und in welcher Form deren Dienste zu konsolidieren sind und mit welchem Aufwand dabei zu rechnen ist. Auf operativer Ebene obliegt es dem IT-Dienstleister ITZBund, diese Vorgaben behörden-spezifisch auszuarbeiten. Damit ITZBund diesen Auftrag erfüllen kann, sollte die Reihenfolgenplanung in Abstimmung beider Projektleitungen (BMF und BMI) erstellt werden.

Behördliche Projektpläne, die ein agileres Projektvorgehen dokumentieren, sollten aktiv vom zentralen Controlling im BKAmth recherchiert und zusammengetragen werden. Muster-Projektpläne bereitzustellen und den Behörden eine Unterstützung anzubieten, diese **Muster-Projektpläne** an das konkrete IT-K-Projekt anzupassen, sollte in enger Zusammenarbeit zwischen den Projektleitungen im BMI und BMF sowie dem zentralen Controlling im BKAmth erfolgen.

Leitlinien: Kluge Entscheidungen durchhalten, aber Raum fürs Lernen lassen

Die Wirkungsgrade der IT-K sind dauerhafter als Wahlzyklen und Legislaturperioden. Ihre Weichenstellungen sind von so tiefgreifender Bedeutung, dass sie nur erfolgreich sein können, wenn nicht jeder Gegenwind zur Umkehr zwingt. Der Vergleich von positiven und negativen Erfahrungen in einem **behördenübergreifenden IT-K-Wissensmanagement** würde es unserer Einschätzung nach vor allem den Behördenleitungen ermöglichen, die richtigen Entscheidungen zu treffen und Risiken frühzeitig zu erkennen. Alle an der IT-K beteiligten Akteure könnten aus dem Wissensmanagement neue Erkenntnisse gewinnen – sei es das strategische Controlling, das den Entscheidungsweg und dessen Konsequenzen nachvollziehen und rechtzeitig gegensteuern kann, oder eine Behörde, die sich an einem erfolgreichen Beispiel einer bereits konsolidierten Organisation orientieren kann.

Fehler zu teilen, wird in vielen Organisationen als „sich angreifbar machen“ bewertet. Wird **Transparenz zur Selbstverständlichkeit** innerhalb der Gesamtorganisation der IT-K, können alle Beteiligten im Rahmen der IT-K gleichermaßen Wissen teilen und davon profitieren. Transparenz über den Umsetzungsstand und Budgetverbrauch kann geschaffen werden, in dem Kennzahlen auf einer **Controlling-Intra-Webseite der IT-K** veröffentlicht werden, die den Behörden und weiteren Beteiligten der IT-K zugänglich gemacht wird.

Handlungsempfehlungen



Sie als Behörde, die ein IT-K-Projekt durchführen muss, begleiten wir dabei, **agile Elemente in den individuellen Projektplan** aufzunehmen, um Ihre Mitarbeitenden optimal auf das Projekt vorzubereiten und in dieses einzubinden. Für die individuellen IT-K-Projekte können wir Ihnen **Beispiel-Projekt-Organigramme** zur Verfügung stellen, an denen Sie sich in der Initialisierungsphase Ihres Projekts orientieren können. Diese Beispiele be-

inhalten auch die Einbindung des individuellen IT-K-Projekts in die übergeordneten Governance-Strukturen der IT-K, so dass Sie sich in der Gesamtprojektorganisation leicht orientieren können.

Wir können die Projektleitungen im BMI und BMF dabei unterstützen, in der **IT-K-Roadmap** ein iteratives Vorgehen abzubilden, das horizontale Scheiben bzw. **Maßnahmenbündel** umfasst, die entlang der zu

konsolidierenden Dienste und nicht notwendigerweise von Behörde zu Behörde definiert werden.

Kontakt

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin

Dr. Irina Eckardt

M +49 151 67014857
ieckardt@kpmg.com
de-BundesRVStrategie@kpmg.com

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2020 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.