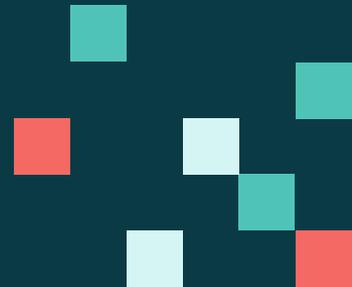


Erfolgreiche Digitalisierungsprojekte: theoretische Erkenntnisse und praktische Empfehlungen

PROF. DR. ANDREAS SCHMID





Prof. Dr. Andreas Schmid

Hochschule Hannover



Dr. Horst Baier

IT-Bevollmächtigter der Landesregierung (CIO) Niedersachsen

Der Fall „ROBASO“ als Ausgangspunkt

Hintergrund: ROBASO in der Bundesagentur für Arbeit – ein agiles Ende

heise online 17.02.2017 16:10 Uhr – Detlef Borchers

vorlesen



[*https://www.heise.de/newsticker/meldung/Hintergrund-ROBASO-in-der-Bundesagentur-fuer-Arbeit-ein-agiles-Ende-3630003.html](https://www.heise.de/newsticker/meldung/Hintergrund-ROBASO-in-der-Bundesagentur-fuer-Arbeit-ein-agiles-Ende-3630003.html), Stand: 10. April 2017

Bundesagentur für Arbeit gestartetes Softwareprojekt einer "rollenbasierten Oberfläche" erwies sich als Flop

Das von der Bundesagentur für Arbeit gestoppte IT-Projekt "ROBASO", die 2010 gestartete Eigenentwicklung einer "ROLLENBASierten Oberfläche" für 14.000 Mitarbeiter der Agentur, sollte 14 Fachverfahren unter einer einheitlichen Nutzeroberfläche zusammenführen. Darunter sind so wichtige Verfahren wie VERBIS (das Vermittlungs-, Beratungs- und Informationssystem der Sachbearbeiter), VAM (der virtuelle Arbeitsmarkt für Arbeitssuchende) und ZPDV (die zentrale Personendatenverwaltung).

Ein Ende 2015 begonnener **Pilottest brachte ans Licht, dass die Software nicht für die Praxis taugt**. In einem Audit wurde dann festgestellt, dass die im Pilottest erkannten Mängel nicht "zeitnah und wirtschaftlich" abgestellt werden können. Die Kosten: 60 Millionen Euro, davon 42 Millionen für externe Dienstleister. Zeitweilig sollen 500 Entwickler versucht haben, ROBASO so zu entwickeln, dass "die Komplexität der Kundenanliegen" in einer einheitlichen Oberfläche abgebildet sind, wie es die Agentur in ihrer Mitteilung zum Entwicklungsstopp formulierte.



Auszüge aus dem Bericht des Bundesrechnungshofs*



„Der Projektlenkungsausschuss ist nicht seiner Aufgabe gerecht geworden, als Aufsichts- und Entscheidungsorgan auf die mit dem Projekt verbundenen Risiken rechtzeitig und angemessen zu reagieren. Ihm lagen zu einem frühen Zeitpunkt Hinweise vor...“, S. 11

„Das Projekt wurde mehrfach verändert und dabei insbesondere um weitere Funktionalitäten ergänzt.“, S. 11

*Bericht an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages nach § 88 Abs. 2 BHO über die Prüfung des Projekts „Rollenbasierte Oberflächen (ROBASO)“ und weiterer Projekte der Bundesagentur für Arbeit



Zielkonflikt zwischen E-Government und Digitalisierung?

Definition E-Government: „...**die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten (Government) mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien...**“*

Definition Digitalisierung: „**Unter Digitalisierung wird die Automatisierung durch Informationstechnologie verstanden. Die von Menschen wahrgenommenen Aufgaben werden von Computern übernommen**“**



E-Government fokussiert auf die Aufgaben

Digitalisierung fokussiert auf Prozesse

Zielkonflikt: Wohlfahrtsstaat denkt in Aufgaben, Gesetzen, (finanziellen) Leistungen

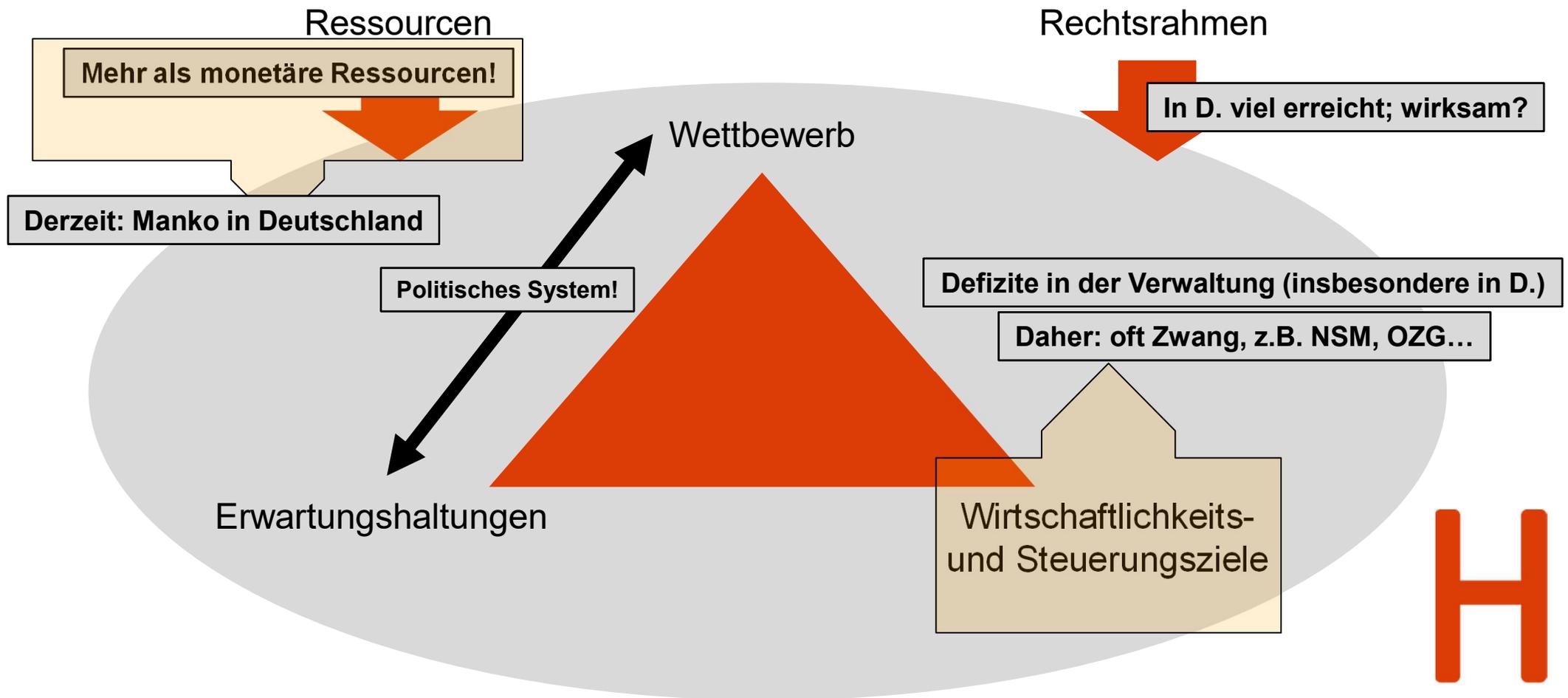
Automation zielt auf die Substitution menschlicher Arbeitskraft ab

*Lucke und Reinermann 2000, Electronic Government in Deutschland

**Hess, T., Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, Online Lexikon, Begriff „Digitalisierung“, <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/>, Stand: 19. September 2019



Faktoren und Rahmenbedingungen für IT-Innovationen in der öffentlichen Verwaltung*



Vgl. Manoharan, Aroon P., Ingrams, Axel.(2018). Conceptualizing E-Government from Local Government Perspectives. State and Local Government Review 50 (1): 56–66.

Erfolgsfaktoren von Digitalisierungsprojekten

Einflussfaktoren auf Projekte zur Digitalen Transformation von Unternehmen

Christian Leyh und Nico Meischner

Eine Literaturstudie sowie eine darauf aufbauende Interviewstudie zeigen, dass eine Vielzahl von Faktoren die Durchführung und Umsetzung von Digitalisierungsprojekten beeinflussen. Dabei gibt dieser Beitrag einen ersten Einblick in das Themengebiet der kritischen Erfolgsfaktoren für Projekte im Rahmen der Digitalen Transformation und stellt damit einen ersten Schritt in einem Forschungsvorhaben des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik der TU Dresden dar. Die identifizierten 25 Faktoren und das daraus abgeleitete Modell bieten einen ersten Ansatz, durch deren Berücksichtigung die erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierungsprojekten in Unternehmen verbessert werden kann.



Dr. Christian Leyh ist Post-Doc am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insb. Informationssysteme in Industrie und Handel an der Technischen Universität Dresden.



Nico Meischner hat seinen Abschluss als Diplom-Wirtschaftsingenieur an der Technischen Universität Dresden im Frühjahr 2018 erworben.

„Die Landesregierung sollte sämtliche Themen der Verwaltungsdigitalisierung künftig landesweit bündeln und koordinieren. Sie sollte zeitnah eine konsistente Gesamtstrategie zur Verwaltungsdigitalisierung und einen Gesamtüberblick über sämtliche Projekte erstellen...“

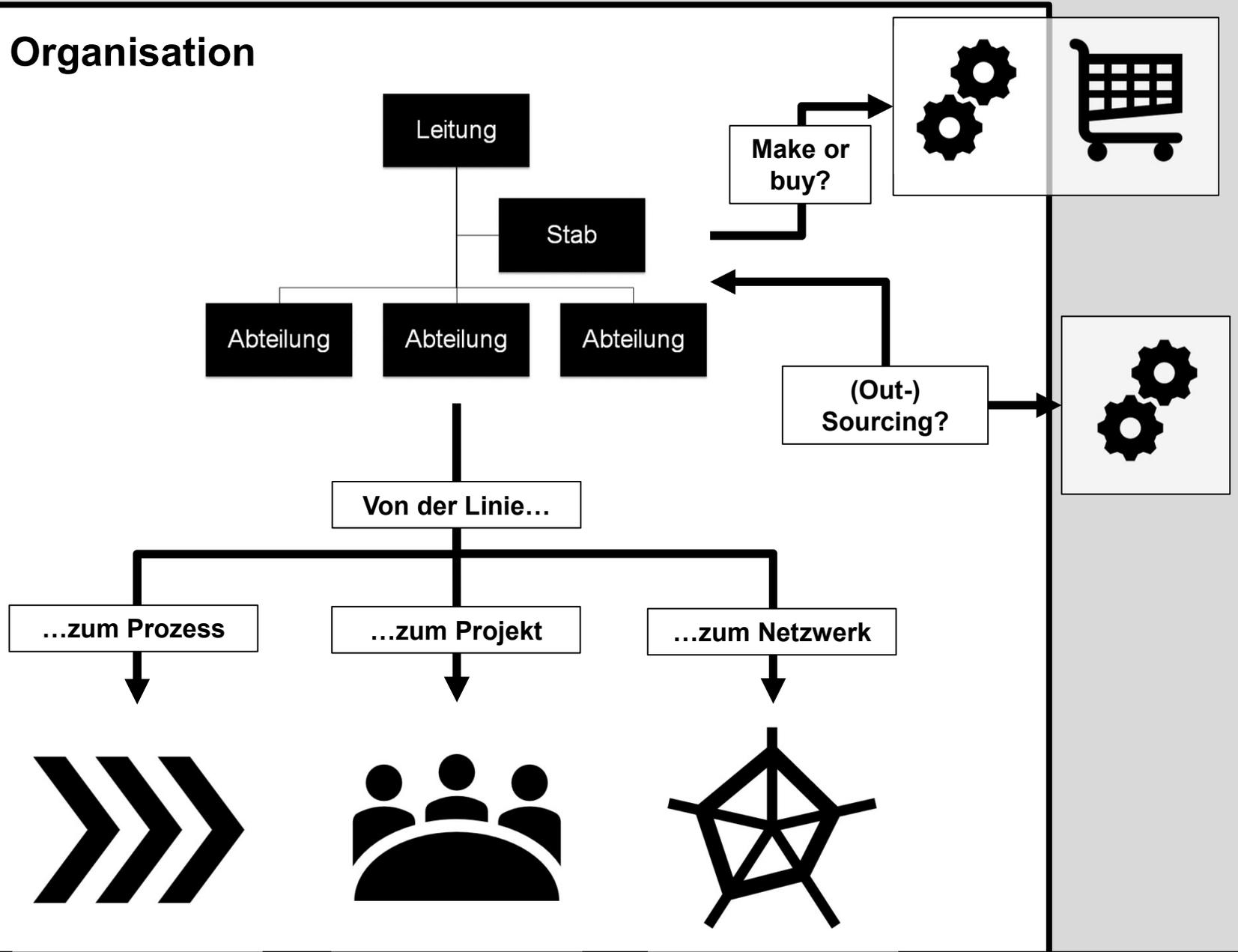
Niedersächsischer Landesrechnungshof, Beratende Äußerung zur Verwaltungsdigitalisierung, S. 4

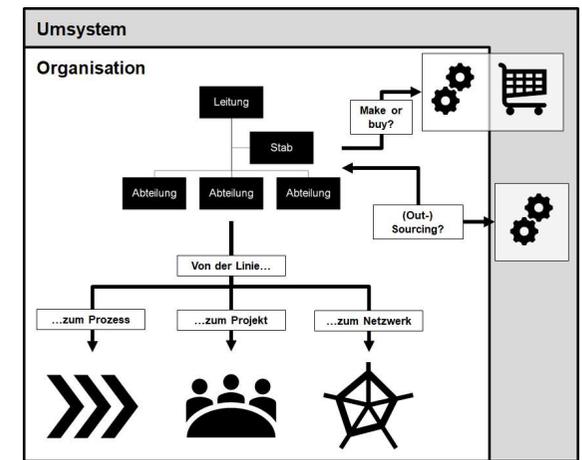
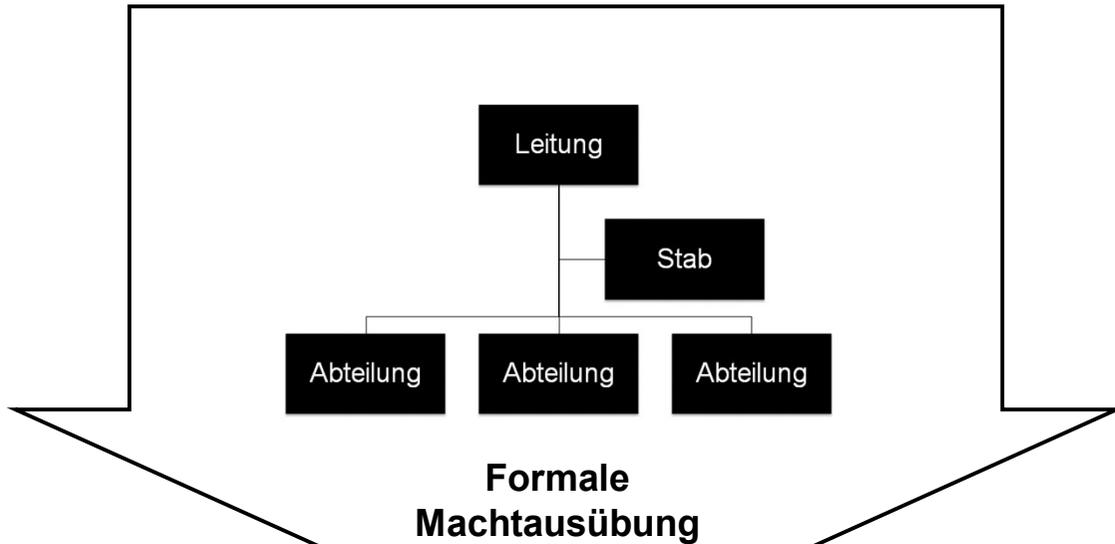
	Rangfolge der Literaturstudie	Rangfolge der Interviewstudie
Rang	Erfolgsfaktor	Erfolgsfaktor
1	Unternehmenskultur	Einheitliche digitale Unternehmensstrategie/Vision
	Customer Centric Management Model	
2	Sammlung / Analyse von Big Data	Top Management Unterstützung
3	Hardware	Omni-Channel-Management
	Software	
4	Einführung einer digitalen Denkweise	Hardware
		Software
		Change Management
		Qualifizierung
5	Einheitliche digitale Unternehmensstrategie/Vision	Funktionsübergreifende Entwicklungsteams



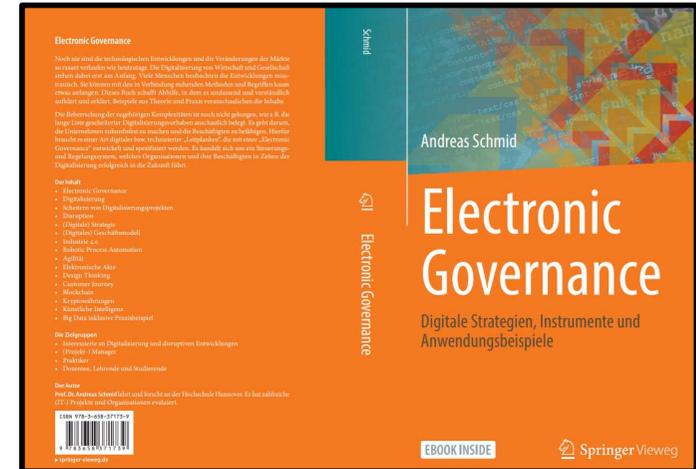
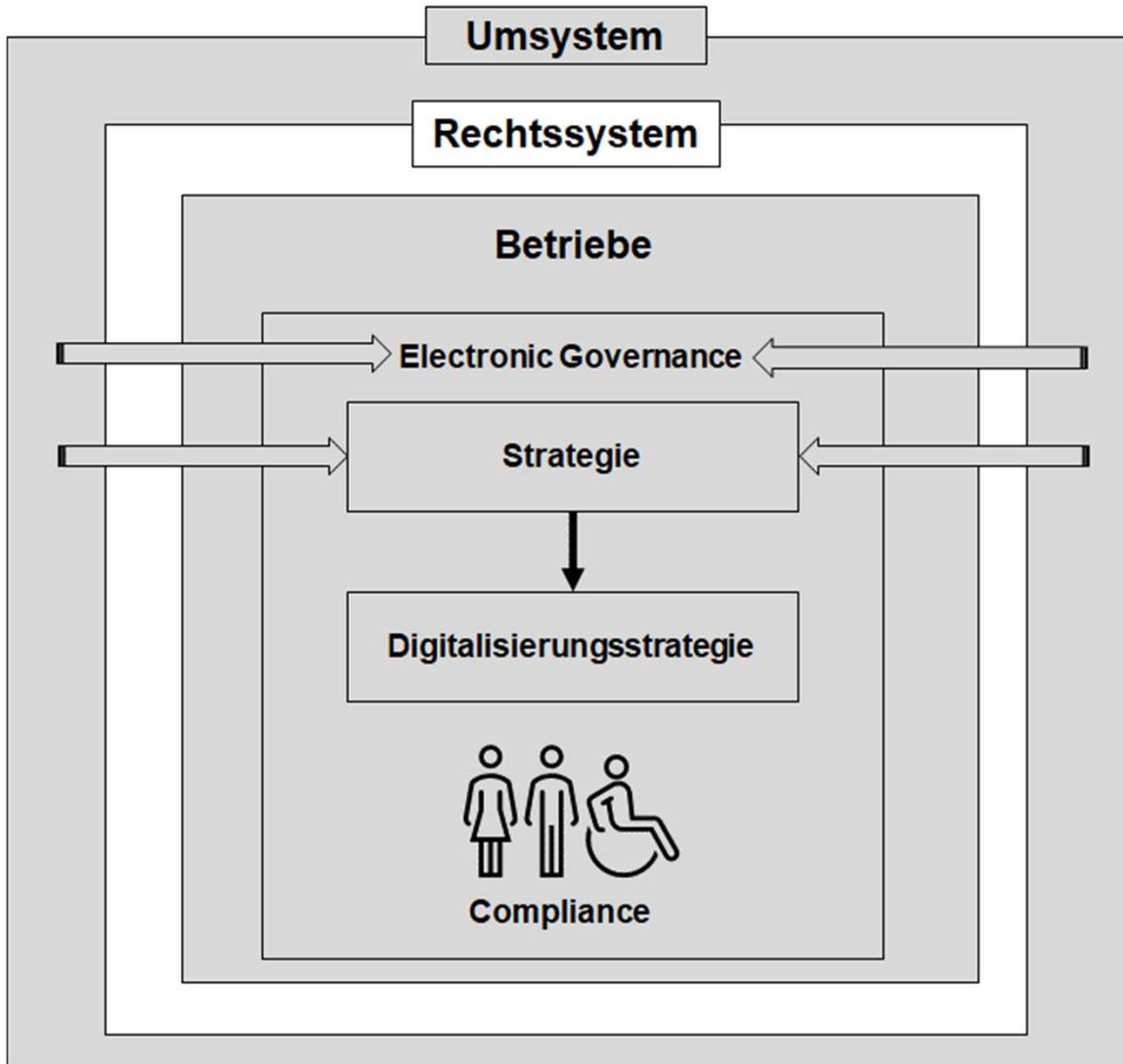
Umsystem

Organisation

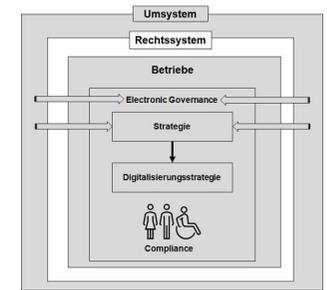




Der Bedarf für eine Electronic Governance



„Digital Service Standard“* als erfolgversprechendes Einführungsmodell



Der „Digital Service Standard“ besteht aus 18 Kriterien für die Konzeption und Entwicklung von digitalen Services. In Großbritannien sind diese Kriterien verbindlich anzuwenden. Sie sind sehr gut auf Deutschland übertragbar:

1. Understand user needs
2. Do ongoing user research
3. Have a multidisciplinary team
4. Use agile methods
5. Iterate and improve frequently
6. Evaluate tools and systems
7. Understand security and privacy issues
8. Make all new source code open
9. Use open standards and common platforms
10. Test the end-to-end service
11. Make a plan for being offline
12. Make sure users succeed first time
13. Make the user experience consistent with GOV.UK
14. Encourage everyone to use the digital service
15. Collect performance data
16. Identify performance indicators
17. Report performance data
18. Test with the minister

Das Screenshot zeigt die GOV.UK Service Manual Seite 17. Die Überschrift lautet '17. Report performance data on the Performance Platform'. Oben ist ein Suchfeld und ein 'BETA' Banner zu sehen. Die URL ist <https://www.gov.uk/service-manual/service-standard/report-performance-data-on-the-performance-platform>.

*<https://www.gov.uk/service-manual/service-standard/report-performance-data-on-the-performance-platform>



Zur erfolgreichen Orientierung und Umsetzung gibt es Hilfestellungen...

The screenshot shows the website interface for 'S-O-S-Methode© für Großprojekte'. At the top left is the logo of the Bundesverwaltungsamt (German Federal Administration) with the text 'Bundesverwaltungsamt'. To the right are social media icons for YouTube, Instagram, Facebook, LinkedIn, and Twitter. The main navigation bar includes 'ÜBER DAS BVA', 'SERVICES', 'AUFGABEN VON A-Z', and 'KARRIERE'. Below this is a breadcrumb trail: 'Services / Behörden / Beratung / Beratungszentrum des Bundes / Kompetenzzentrum (Groß-)Projektmanagement (CC GroßPM)'. The page title is 'S-O-S-Methode© für Großprojekte'. On the left side, there is a sidebar menu with the following items: 'Inhaltsverzeichnis', 'Die Methode' (highlighted in blue), 'Vorteile', 'Das Handbuch', and 'Zur Webversion'. The main content area features the title 'S-O-S-Methode© für Großprojekte' and four icons: 1. Hands assembling puzzle pieces, 2. Two heads with a lightbulb, 3. A gear with circular arrows, and 4. A speedometer.



Es geht auch in der Verwaltung...

SPIEGEL Wirtschaft

Test der Bundesagentur

Arbeitslosengeld an der Supermarktkasse

Empfänger von Arbeitslosengeld bekommen in manchen Städten neuerdings Notfallgeld an der Supermarktkasse. Wie läuft das Experiment der Bundesagentur? Eine erste Bilanz.

28.08.2018, 08.46 Uhr



Arbeitslosengeld an der Supermarktkasse

Empfänger von Arbeitslosengeld bekommen in manchen Städten neuerdings Notfallgeld an der Supermarktkasse. Wie läuft das Experiment der Bundesagentur? Eine erste Bilanz.

28.08.2018, 08:46 Uhr



E-Government-Wettbewerb 2019: Bestes Modernisierungsprojekt





Disruptive Verwaltung: Alles eine Frage des (Projekt-) Managements?

Das Beispiel des prämierten eGovernment-Projekts CashBA der
Bundesagentur für Arbeit

Edwin Schäfer/Andreas Schmid



Erfolgsfaktoren für ein disruptives, digitales Projektergebnis

- Performanceorientierte Organisation
- Entscheider sind „Open-mindet“
- Entscheider sind bereit, Risiken einzugehen
- Entscheider kalkulieren ein Scheitern mit ein
- Vertrauen in die Projektleitung
- Zielgerichtete Vorbereitung
- Aufgabenorientierung, nicht Digitalisierungsorientierung
- Pilotierung und Testen
- Kommunikations- und Stakeholdermanagement
- Einbezug der Kunden
- Nutzenbestimmung und Übersetzung für Stakeholder
- ...



Disruptive Verwaltung: Alles eine Frage des (Projekt-) Managements?

Das Beispiel des prämierten eGovernment-Projekts CashBA der Bundesagentur für Arbeit

Edwin Schäfer/Andreas Schmid



Fragen und Diskussion

