

Gegenmittel gefunden: Gute Heilungschancen für den Patienten „IT-Bundesprojekte“

Erweiterung der Projektmanagement-Methode HERMES 5 für IT-Projekte mit komplexen Beschaffungsstrukturen.
Ein Leitfaden für Beschaffungen in IT-Projekten der Bundesverwaltung.

Die Einführung eines Leitfadens soll den Verwaltungseinheiten des Bundes helfen, Beschaffungen in ihren IT-Projekten zielgerichtet, rechtlich korrekt und erfolgreich abzuwickeln.

Verschiedene große IT-Projekte der Bundesverwaltung haben in den letzten Jahren aufgrund beschaffungsrechtlicher Schwierigkeiten für Aufsehen gesorgt. Als wesentliche Problemstellungen zeigen sich aus Sicht der Verwaltungseinheiten des Bundes, die Planung der Beschaffung sowie die korrekte Anwendung der gesetzlichen Vorgaben. Der Aufbau von Beschaffungskompetenzen gestaltet sich für manche Verwaltungseinheit als herausfordernd und ressourcenintensiv. Das Kernziel der Masterarbeit des Autors ist die bessere Verzahnung der Vorgaben des öffentlichen Beschaffungsrechts des Bundes, mit den Hilfsmitteln der für IT-Projekte vorgegebenen Projektführungs-Methode HERMES 5 (Mourgue d'Algue et al. 2014). Als Hilfsmittel schlägt der Autor die Einführung eines Beschaffungsleitfadens vor.

Probleme und ihre Auswirkungen

Aus Sicht der Bedarfsstellen sind die Problemstellungen bei Beschaffungen, im Rahmen von großen IT-Projekten, vielschichtig. Die Messlatte an erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnissen bei Projekt-Beschaffungen liegt für die Bedarfsstellen hoch. Gefordert sind fachspezifisches Wissen, Kenntnisse des Beschaffungshandwerks, Erfahrung im Projektmanagement, eine hohe Kommunikationsfähigkeit sowie vertrags- und verwaltungsrechtliches Handeln. Eines der Hauptprobleme ist die mangelhafte Verlinkung von Aufgaben und Ergebnissen von HERMES 5, mit den von den zentralen Beschaffungsstellen des Bundes geforderten Aufgaben und Ergebnissen. Dieser Missstand führt in vielen Fällen zu lang andauernden Beschaffungsprozessen sowie unzureichend definierten Anforderungen an den Beschaffungsgegenstand. Somit steigt auch das Risiko, dass rechtliche Streitigkeiten entstehen oder die Beschaffung abgebrochen werden muss.

Rezeptur des Beschaffungsleitfadens

Der Beschaffungsleitfaden bettet sich in die bekannten Strukturen von HERMES 5 ein. Darin werden die von HERMES 5 bekannten Module, Aufgaben, Ergebnisse, Rollen und Aktivitäten verwendet. Als Erweiterung zu HERMES 5 werden Hilfsmittel in Form von Checkfragen und Checkpunkten, Gesetzesartikeln sowie Vorlagen und Merkblätter im Beschaffungsleitfaden abgebildet. Der Lösungsansatz beinhaltet einerseits die Elemente des heutigen HERMES-Moduls Beschaffung. Andererseits wurde bei den Prozessschritten der Beschaffungsplanung, der Vertragsschließung und der Vertragsüberwachung eine methodische Erweiterung implementiert. Die Beschaffung soll als Daueraufgabe im Projekt verstanden werden. Deshalb wurde der Großteil der Aufgaben zur wiederholenden Anwendung, über mehrere oder alle Projektphasen, im Leitfaden verankert. Damit Beschaffungen in IT-Projekten als gesamtheitlicher Prozess wahrgenommen werden, wurden drei Aufgaben des Moduls Projektführung (Leistungen vereinbaren und steuern, Änderungsmanagement führen, Probleme behandeln und Erfahrungen nutzen) in den Leitfaden integriert. Diese Maßnahme soll dazu führen, dass die Überwachung von Vertragsmanagement-Aufgaben und die Übergabe der Beschaffungsaufgaben vom Projekt in den Betrieb, die notwendige Beachtung erhalten.

Der methodische Ansatz des Leitfadens

Die Erarbeitung des Beschaffungsleitfadens begann mit der Ist-Analyse von HERMES 5. Dabei wurden die Module Beschaffung und Projektführung untersucht. Im Rahmen einer Delta-Analyse wurden anschließend sechs verschiedene Kategorien literarischer Quellen untersucht. Im Wesentlichen ging es beim Studium der Quellen darum, mögliche Unterschiede (Deltas) zum Thema Beschaffung zu identifizieren, welche in HERMES 5 nicht abgedeckt sind. Dieses Vorgehen ermöglichte verschiedene Blickwinkel auf Projektmanagement-Methodik und die Disziplin Beschaffung. Die im Verlauf der Arbeit identifizierten Problemstellungen und Lösungsansätze wurden in 21 Interviews, mit Personen aus 6 unterschiedlichen Departementen der Bundesverwaltung validiert. Die Befragung von unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Auftraggeber, Projektleiter, Einkäufer, Juristen, Anwender, HERMES-Methodiker)

ergaben wiederum verschiedene Blickwinkel auf Beschaffungen in IT-Projekten des Bundes. In Kombination der Ist-Analyse von HERMES 5, der Delta-Analyse Literaturquellen vs. HERMES 5 und der Erkenntnisse aus den Interviews, erfolgte der Aufbau sowie die laufende Schärfung und Vervollständigung des Beschaffungsleitfadens.

Anwendung des Gegenmittels

Eine wichtige Voraussetzung für die Heilung des Patienten „IT-Bundesprojekte“ ist eine frühzeitige und enge Zusammenarbeit zwischen Bedarfsstellen und zentralen Beschaffungsstellen. Wichtig dabei ist die Wahrnehmung des ganzheitlichen Beschaffungsprozesses gemäß vorgeschlagenem Beschaffungsleitfaden und nicht nur das reine Ausschreibungsverfahren, welches heute stark im Vordergrund steht. Die folgenden weiteren Grundlagen für den Erfolg von Beschaffungsvorhaben wurden sowohl in der Literatur als auch von den befragten Interview-Partnern als wesentlich genannt und deshalb vom Autor im Beschaffungsleitfaden abgebildet:

- Klarheit über den konkreten Bedarf (was, welche Menge, welcher Zeitraum)
- Die Qualität des Pflichtenhefts mit differenzierten Anforderungen an den Beschaffungsgegenstand
- Die Sicherstellung der Finanzierung (Projekt und Betrieb)
- Die Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit des Beschaffungsgegenstands
- Die Zusammensetzung des Beschaffungsteams
- Die Durchführung von Make-or-Buy Analysen
- Die Bewirtschaftung von Beschaffungsrisiken
- Die Durchführung von Markt- und Lieferantenanalysen
- Die Überwachung von Verträgen und Leistungen
- Die Führung des Änderungsmanagements
- Die Dokumentation und Nutzung von Erfahrungen für zukünftige Beschaffungsvorhaben.

Unter Berücksichtigung der aufgezählten Elemente sind erfolgreiche Beschaffungen in IT-Projekten mit komplexen Beschaffungsstrukturen beim Bund möglich.