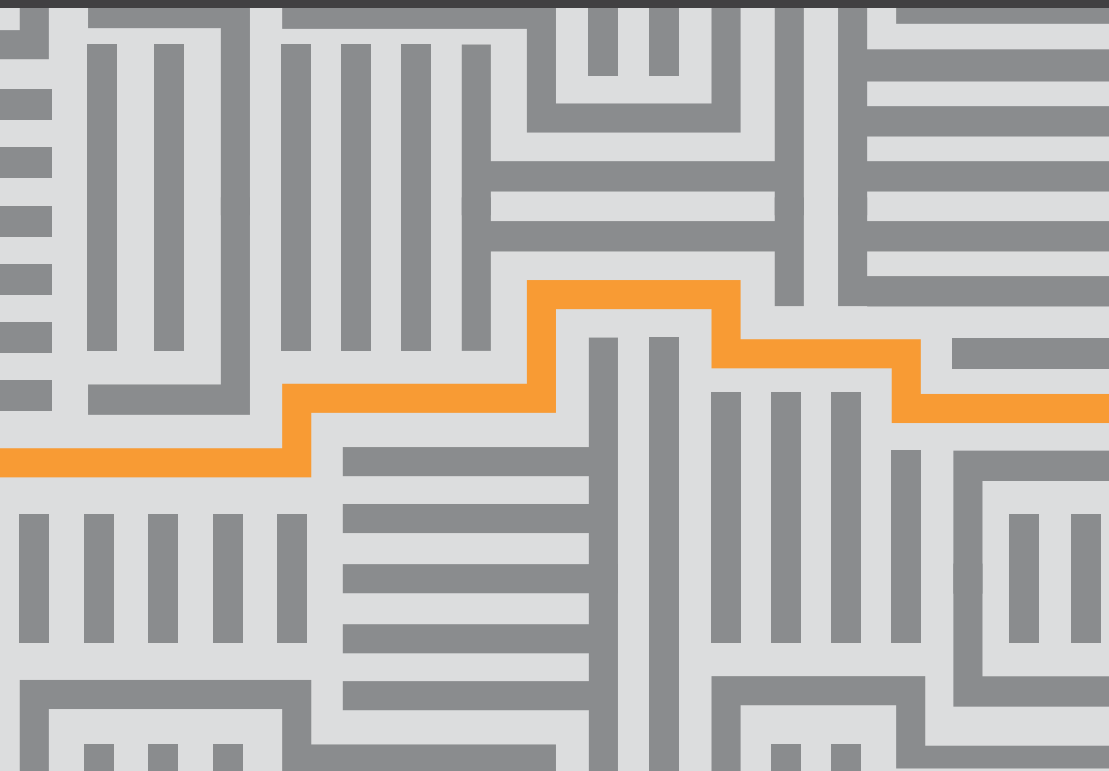
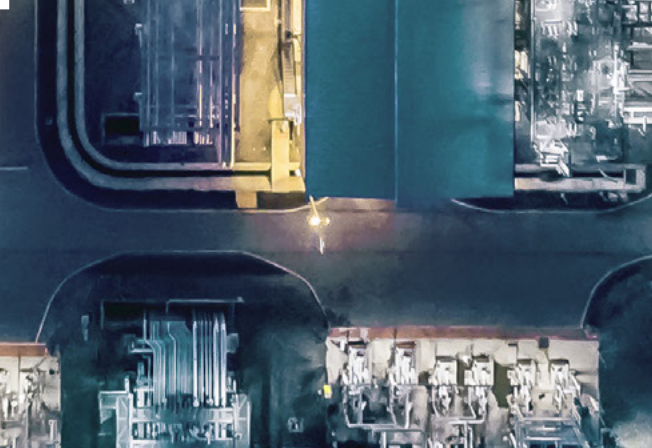
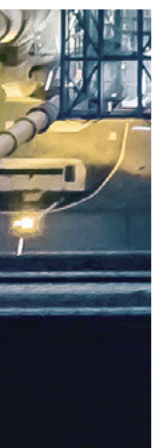
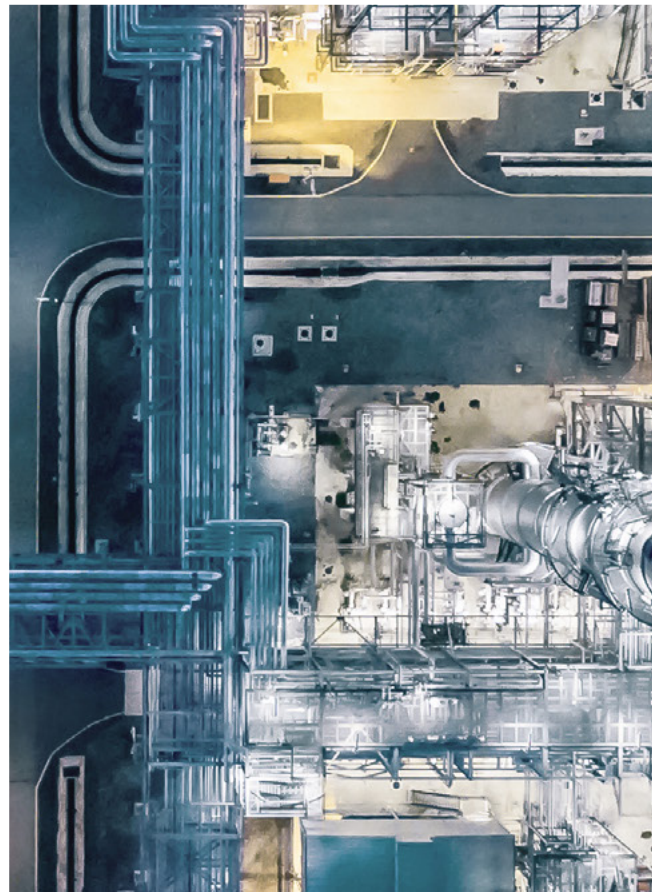
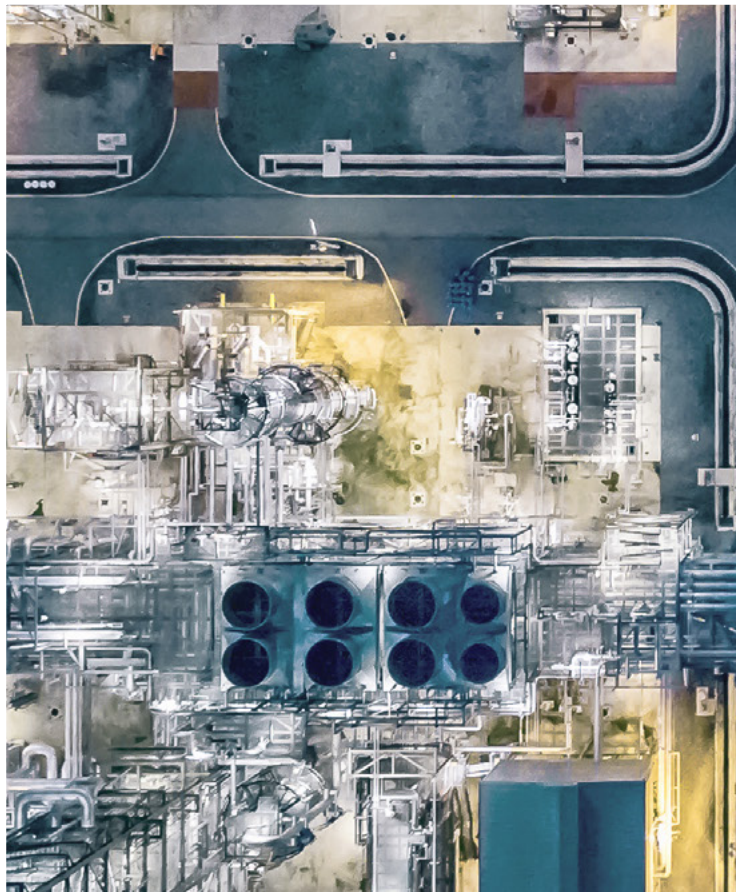
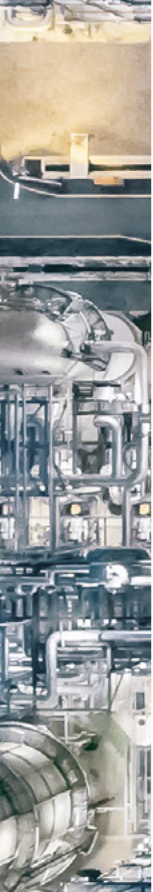
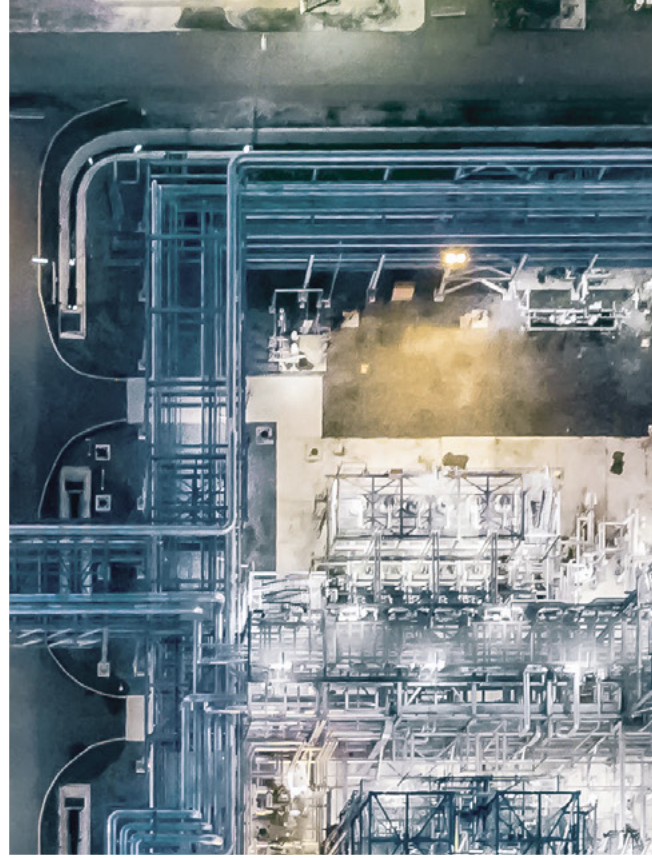


www.pwc.ch/ta

Wie Sie Projekte der öffentlichen Hand erfolgreich führen

Transformation Assurance







Inhalt

Vorwort	4
Ziel dieser Publikation	6
Der öffentliche Sektor ist gefordert	7
Öffentliche Projekte im Fokus	8
Charakteristik von öffentlichen Projekten	10
Die wichtigsten Herausforderungen	13
So führen Sie öffentliche Projekte zum Erfolg	18
Wir sind gerne für Sie da	21
Checkliste	22

The background features a complex pattern of grey geometric shapes, including rectangles and lines, some of which are interconnected to form a maze-like structure. A prominent orange path winds through the lower half of the page, starting from the left edge and ending on the right. The text is overlaid on an orange rectangular block in the upper left quadrant.

Good Governance ist bei Transformations- projekten entscheidend

Vorwort



Andreas Rickenbacher

Gründer und Inhaber der Andreas Rickenbacher Management AG, Berater und professioneller Verwaltungsrat in Unternehmen an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, ehemaliger Regierungsrat des Kantons Bern.

Liebe Leserin, lieber Leser

Seit mehreren Jahren durchlaufen Gesellschaft und Wirtschaft einen dramatischen Wandel. Was in den 90er-Jahren mit der Globalisierung begann, setzt sich heute in tief greifenden Veränderungen fort, hauptsächlich durch die Digitalisierung getrieben. Dieser Entwicklung müssen sich auch die öffentlichen Verwaltungen stellen. Viele haben bereits umfassende Veränderungen vollzogen oder auf ihre mittelfristige Agenda gesetzt. Da sie von Medien und Öffentlichkeit genau beobachtet werden, ist bei Transformationsprojekten eine Good Governance¹ entscheidend.

Grosse Transformationsprozesse sind in der Regel hochkomplex, oft von langer Dauer und personell sowie finanziell ressourcenintensiv. Für öffentliche Verwaltungen kommt erschwerend dazu, dass die einzelnen Dienststellen zum Teil wenig Erfahrung mit Grossprojekten aufweisen und ein hohes mediales Interesse besteht.

Vor diesem Hintergrund sind öffentliche Organisationen auf den Erfolg von Transformationsprojekten angewiesen. Einerseits sind sie verpflichtet, ihre Ressourcen effizient einzusetzen. Andererseits müssen sie sich permanent das Vertrauen der Bevölkerung sichern.

Als früheres Regierungsmitglied eines grossen Schweizer Kantons und als Verwaltungsrat von Unternehmen an der Schnittstelle zur öffentlichen Hand möchte ich Regierungs- und Verwaltungsmitgliedern die folgenden Punkte ans Herz legen:

- Angesichts des rasanten Wandels dürfen öffentliche Organisationen ihre Transformationsprojekte nicht aufschieben – auch wenn ein Budget fehlt oder die Angst vor dem Scheitern gross ist.
- Grosse Transformationsprojekte bedingen eine sorgsame, realistische und proaktive Planung.
- Für spezielle Fachgebiete braucht es die Unterstützung von externen Experten.

Mit der vorliegenden Publikation leuchtet PwC die Herausforderungen und Erfolgsdimensionen von grossen Transformationsprojekten der öffentlichen Hand aus. Sie richtet sich damit an Führungskräfte aus Politik und Verwaltung. Diese möchte ich ermutigen, ihre Projekte realistisch zu planen, Stolpersteine frühzeitig zu beseitigen und dem Erfolg ihrer Vorhaben oberste Priorität einzuräumen.

¹ Good Governance wird häufig mit «gute Regierungs-/Staatsführung oder auch verantwortungsvolle Regierungsführung» übersetzt. Siehe Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2019). Good Governance – Rahmenbedingungen für Entwicklung.

Ziel dieser Publikation



Megatrends verlangen oder erzwingen Veränderungen – nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Verwaltung. So entstehen zahlreiche Transformationsprojekte und ein entsprechender Bedarf an zeitlichen und finanziellen Mitteln. Leider ist die Erfolgsquote solcher Projekte hinsichtlich Termine, Kostentreue oder des Mehrwerts häufig tief. Kann diese Situation nicht verbessert werden?

Spektakuläre Fehlschläge mit medialer Wirkung, Budgets ausser Kontrolle, unzureichendes oder fehlerhaftes Projektmanagement, wechselnde Projekt-sponsoren – die Liste der Negativschlagzeilen von staatlichen und öffentlichen Initiativen ist lang. Da diese mit Steuergeldern finanziert werden, schenken ihnen Medien und Öffentlichkeit eine besondere Aufmerksamkeit.

Diese Fehlschläge können zu unzufriedenen Steuerzahlern und einem Vertrauensverlust gegenüber der Regierung und den öffentlichen Organisationen führen.² Manche Stimmen erklärten die öffentliche Hand sogar für unfähig, Grossprojekte erfolgreich durchzuführen.³

Mit dieser Publikation möchten wir die Einflussfaktoren und Herausforderungen öffentlicher Vorhaben aufzeigen. Daraus leiten wir ab, was es für eine erfolgreiche Umsetzung braucht. Wir behandeln deshalb die folgenden Fragen:

- Was sind die Besonderheiten und Herausforderungen von öffentlichen Projekten?
- Wie lassen sich diese Herausforderungen meistern?

Dazu analysieren wir zunächst die Einflussfaktoren und definieren den Begriff Projekterfolg in der öffentlichen Hand. Anschliessend vergleichen wir öffentliche Projekte mit solchen der Privatwirtschaft und erläutern die Herausforderungen. Schliesslich legen wir dar, was es für den Erfolg eines Projekts im öffentlichen Bereich braucht.

Eine Checkliste am Schluss dieser Publikation soll Führungskräfte aus Politik und Verwaltung unterstützen. Sie macht Anzeichen und Risiken sichtbar, die ein erfolgreiches Transformationsvorhaben gefährden könnten.



Marc Lahmann
Partner, Leiter
Transformation Assurance



Gustav Baldinger
Partner, Advisory Services Leader

² Neue Zürcher Zeitung (NZZ) (2016). Erst planen, dann bauen.

³ Goldfinch, S. (2007). Pessimism, Computer Failure, and Information Systems Development in the Public Sector. *Public Administration Review*, Seiten 917–929.

Der öffentliche Sektor ist gefordert



Einige makroökonomische Megatrends erhöhen den Transformationsbedarf im öffentlichen Bereich und treiben diesen weiter an. Damit gehen veränderte Bedürfnisse der Bevölkerung einher. Diese erfordern Anpassungen in der Bereitstellung staatlicher Dienstleistungen.

Der technologische Wandel, die Überalterung der Gesellschaft, die Verschiebung der globalen Wirtschaftsmacht, der Klimawandel und die rasche Urbanisierung zwingen Regierung und Verwaltung in sämtlichen Bereichen und auf allen Staatsebenen zum Wandel. Die wachsenden Bedürfnisse von Anspruchsgruppen staatlicher und öffentlicher Dienstleistungen erhöhen den Transformationsdruck zusätzlich (vgl. Abbildung 1).

Der Wandel ist rasant und weitreichend. Dieser kann sich auf unterschiedliche Elemente einer öffentlichen Organisation auswirken, etwa auf die Strategie, das Geschäftsmodell, die Prozesse oder das Personal.

Solche Veränderungen sind für die öffentliche Hand wichtiger und dringlicher denn je. Denn nur so kann diese bei steigendem Haushaltsdruck ihren Leistungsauftrag weiterhin angemessen erfüllen. Dieser Umbruch erfolgt oft über eine Integration neuer Informationstechnologien (IT). Derart komplexe Vorhaben erfordern häufig umfassende zeitliche und finanzielle Mittel der öffentlichen Hand.

Abbildung 1: Fünf Megatrends erhöhen den Transformationsdruck



**Demografischer
und sozialer
Wandel**



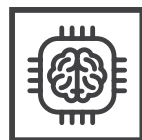
**Verschiebung
der globalen
Wirtschaftsmächte**



**Rasche
Urbanisierung**



**Klimawandel
und Ressourcen-
verknappung**



**Technologische
Durchbrüche**

Öffentliche Projekte im Fokus

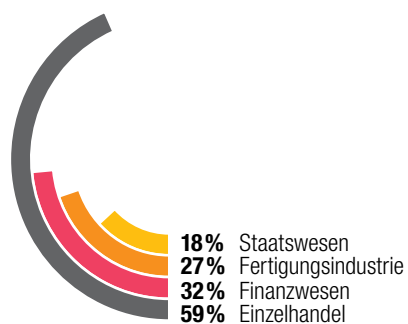


Transformationsprojekte der öffentlichen Hand beanspruchen einen hohen Anteil der Staatsbudgets. Die Verwaltung muss die Gelder effektiv und effizient einsetzen.

Grosse Transformationsprojekte der öffentlichen Hand erfordern enorme Mittel.⁴ Sie sind äusserst komplex und müssen parallel zum Tagesgeschäft umgesetzt werden. In dieser Hinsicht unterscheiden sie sich nicht von Projekten in anderen Branchen. Allerdings stehen sie öffentlich im Mittelpunkt, da sie mit Steuergeldern finanziert werden. Internationale Studien veranschaulichen, dass öffentliche Grossprojekte fehleranfälliger sind als jene in der Privatwirtschaft (vgl. Abbildung 2). Obwohl vergleichbare Studien in der Schweiz fehlen, stellen wir fest, dass Projekte der öffentlichen Hand immer wieder negativ in den Medien von sich reden machen (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 2: Erfolgsquoten von Projekten der öffentlichen Hand.⁵

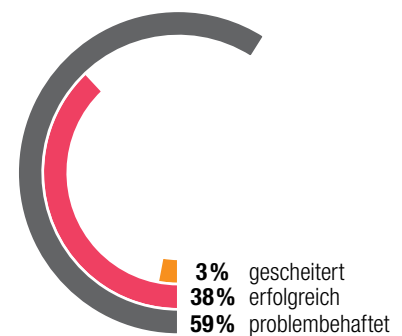
Eine durch die Standish Group durchgeführte Studie über IT-Projekte in den USA zeigt auf, dass die **Erfolgsquoten** nach Branchen variieren:



Untersuchungen der Royal Academy of Engineering und die British Computer Society kamen zum Schluss, dass **84% der untersuchten Projekte der öffentlichen Hand scheiterten.**



Eine neuseeländische Regierungsstudie bewertete 38% der staatlichen Projekte als Erfolg. **59% wurden als problembehaftet und 3% als völlige Misserfolge** eingestuft.



⁴ IT-Zoom (2019). Drohendes SAP-Fiasko in der Schweiz.

⁵ Goldfinch, S. (2007). Pessimism, Computer Failure, and Information Systems Development in the Public Sector. Public Administration Review. Pages 917–929. Royal Academy of Engineering, and British Computing Society (2004). The Challenges of Complex IT Projects. London: Royal Academy of Engineering.

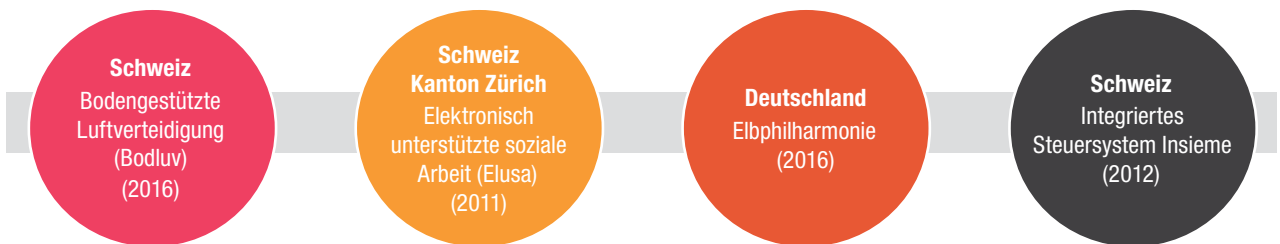
Trotz ihrer Wichtigkeit und des hohen Erfolgsdrucks misslingen viele Transformationsprojekte; nicht selten auf spektakuläre Art und Weise und vor allem, wenn sie Informationssysteme oder -technologien enthalten. Da stellt sich die Frage: Was macht ein erfolgreiches Projekt grundsätzlich aus und wie ist sein Erfolg bestimmbar? Eine Auswahl namhafter öffentlicher Projekte, die negative Schlagzeilen gemacht haben, zeigt Abbildung 3.

Es gibt weder eine allgemeingültige Definition von Projekterfolg noch ein Verfahren zu dessen Messung. Daher stellen wir den nachfolgenden Betrachtungen eine Definition voran. Der klassische Ansatz des «eisernen Dreiecks» (auch «Projektmanagementenerfolg» genannt) beschreibt die Einhaltung von Kosten-, Zeit- und Qualitätsvorgaben eines Projekts. Problematisch dabei ist der deutliche Unterschied zwischen Projektmanagementenerfolg und Projekterfolg. Projekterfolg lässt sich als das Erreichen erwarteter Ergebnisse definieren. Projektmanagementenerfolg gilt als nachrangig, denn er reicht allein nicht aus, um diesen Projekterfolg zu erlangen.

Ergebnisse und Nutzen von Projekten der öffentlichen Hand können stark variieren. Mögliche Ergebnisse sind zum Beispiel ein breiteres Leistungsangebot oder eine bessere und kosteneffizientere Leistungserbringung. Angesichts der Vielfalt an Projektnutzen ist es schwierig, den Erfolg eines Projekts ausschliesslich auf das «eiserne Dreieck» des Projektmanagementenerfolgs zurückzuführen. Das gilt insbesondere dann, wenn die Anspruchsgruppen unterschiedliche Bedürfnisse, Erwartungen und Ziele haben.

Deshalb widmen wir uns im nächsten Kapitel den spezifischen Dimensionen, die den Unterschied zwischen Projekterfolg der öffentlichen Hand und dem klassischen Projektmanagementenerfolg verdeutlichen. So können wir die Definition des Erfolgs öffentlicher Projekte verfeinern.

Abbildung 3: Namhafte öffentliche Projekte mit negativen Schlagzeilen



Das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) sistierte das Projekt bis auf Weiteres aufgrund der Kostenentwicklung. Gemäss der «Rundschau» wollte die Armee zwei Flugabwehr-Raketensysteme anschaffen, obwohl die Verantwortlichen scheinbar wussten, dass diese bei einer internen Evaluation klar durchfielen. Die Kosten sollten ursprünglich CHF 750 Mio. betragen, wurden aber auf offiziell ca. CHF 1 Mia. korrigiert.⁶

Das Projekt Elusa (ursprünglich «Fallmanagement-Modell Zürich (Famoz)»), wurde im Jahr 2003 für CHF 11.4 Mio. in Auftrag gegeben und im Jahr 2011 mit aufgelaufenen Kosten von CHF 25 Mio. sistiert. Es zeigte sich, dass die beauftragte Informatikfirma die mehrfach nachgebesserte Offerte nicht einhalten konnte. Das System funktioniert lediglich in Teilbereichen. Im Bericht des Stadtrates zu dem Projekt wurde «eine unheilige Allianz von überoptimistischer Projektleitung und unkritischer Aufsicht» bemängelt.⁷

Die moderne Konzerthalle sollte die Steuerzahler ursprünglich EUR 77 Mio. kosten und im Jahr 2010 fertiggestellt sein. Letztlich beliefen sich die Kosten für die Steuerzahler auf EUR 789 Mio. und die Schlüsselübergabe an die Stadt Hamburg erfolgte Ende 2016. Als Hauptprobleme identifiziert wurden generell eine mangelhafte Planung und das Dreiecksverhältnis zwischen der Stadt als Bauherr, den Architekten sowie dem Bauunternehmen.⁸

Wegen steigender Kosten und verschiedener Probleme wie Unregelmässigkeiten bei der Beschaffung wurde die Einführung des integrierten Steuersystems Insieme gestoppt. Dies, obwohl dafür bereits über CHF 102 Mio. ausgegeben worden waren. Als Hauptursachen für den Misserfolg wurden Aufsichts-, Management- und Überwachungsdefizite genannt.⁹

⁶ SRF Schweizer Radio und Fernsehen (2016). Raketen-Debakel – die internen Protokolle.

⁷ Neue Zürcher Zeitung (2011). IT-Debakel kostet Millionen.

⁸ Norddeutscher Rundfunk (2017). Elbphilharmonie: Die wichtigsten Etappen.

⁹ Tages-Anzeiger (2013). Insieme-Informatikdesaster kostet 102,4 Millionen.

Charakteristik von öffentlichen Projekten



Die zuvor erwähnten Statistiken und Projektmisserfolge legen die Eigenheiten und besonderen Herausforderungen von Projekten im öffentlichen Bereich frei.

Um die Herausforderungen von Projekten der öffentlichen Hand zu bestimmen, betrachten wir zuerst deren Umfeld. Schliesslich legen wir den Begriff des «Projekterfolgs» detaillierter aus.

Definition des öffentlichen Projekts

In der Literatur finden sich verschiedene Definitionen von Projekten der öffentlichen Hand. Projekte sind typischerweise dann öffentlich, wenn sie durch eine öffentliche Einheit geführt und mit öffentlichen Mitteln finanziert werden.¹⁰ In einer weiter gefassten Definition werden Projekte als öffentlich bezeichnet, wenn sie der Allgemeinheit dienen sollen.¹¹ Daraus geht eine heterogene Projektlandschaft hervor: von der Infrastruktur über die Gesundheitsversorgung bis zur IT oder Verteidigung.

Einflussfaktoren

Projekte der öffentlichen Hand sind grundsätzlich ähnlichen Risiken ausgesetzt wie Projekte der Privatwirtschaft. Trotzdem gibt es Unterschiede. Besonders zu beachtende Einflussfaktoren im öffentlichen Umfeld lassen sich in vier Kategorien gliedern (vgl. Abbildung 4).

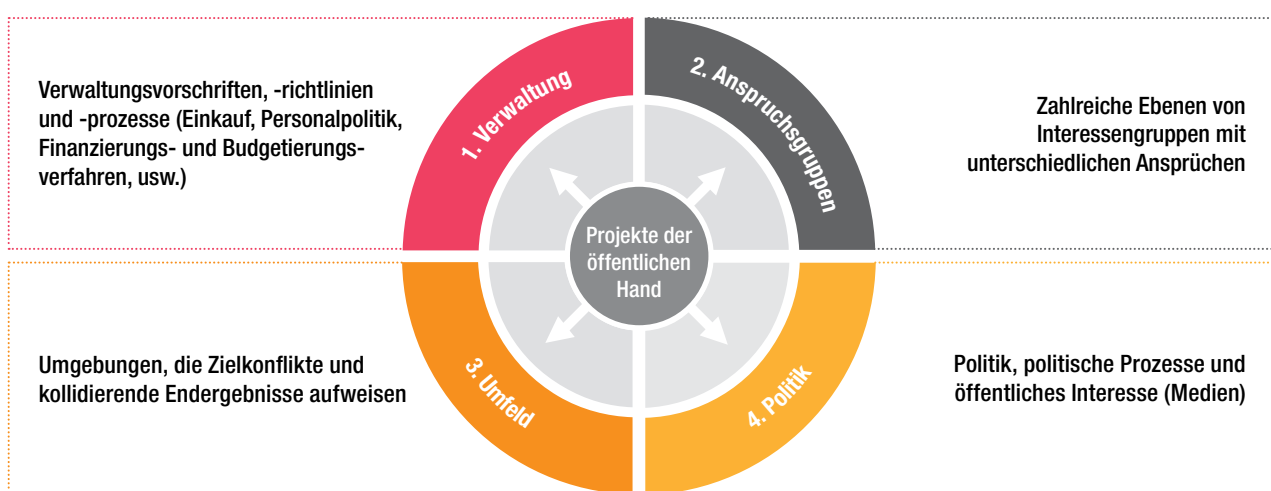
¹⁰ Klakegg, O. J. (2019). Pursuing relevance and sustainability: Improvement strategies for major public projects». *International Journal of Managing Projects in Business*, Bd. 2 (4). Seiten 499–518.

¹¹ In angepasster Form übernommen aus: van der Waldt, G. (2011). The uniqueness of public sector project management: a contextual perspective. *Politeia*, Bd. 30 (2). Seiten 66–87, und Wirick, D. W. (2009). *Public-Sector Project Management*. John Wiley & Sons.





Abbildung 4: Einflussfaktoren im öffentlichen Umfeld¹²



1. Verwaltungsvorschriften, -richtlinien und -prozesse

Projekte der öffentlichen Hand dienen dem öffentlichen Interesse und werden meist mit öffentlichen Mitteln finanziert. Öffentliche Stellen sind daher verpflichtet, diverse Verwaltungsvorschriften und -verfahren zu befolgen, die ihre Geschäftsprozesse beeinflussen. Damit sollen transparente und faire Verfahren gewährt, eine klare Entscheidungsfindung ermöglicht und Interessenkonflikte vermieden werden. Bei Beschaffungen über bestimmten Betragsgrenzen müssen staatliche Stellen einen standardisierten Ausschreibungsprozess einhalten. In der Schweiz werden öffentliche Ausschreibungen auf simap.ch publiziert.¹³

3. Umfeld mit häufig widersprüchlichen Zielen und Endergebnissen

Die Ziele und Ergebnisse von privatwirtschaftlichen Projekten werden in der Regel an Unternehmenszweck und -zielen ausgerichtet. Projekte der öffentlichen Hand hingegen sollen dem öffentlichen Interesse dienen. Aufgrund der Vielzahl von Anspruchsgruppen im öffentlichen Bereich müssen deshalb unterschiedliche Erwartungen an die Projektziele und -ergebnisse untereinander abgestimmt werden. Das kann zu widersprüchlichen Anforderungen und komplexen Abläufen bei der Definition von Zielen, Resultaten und Nutzen führen. Weiter können Projektverantwortliche aufgrund von Neuwahlen wechseln. Neue Legislaturziele und strategische Ausrichtungen dieser Entscheidungsträger können den Projektverlauf wesentlich beeinflussen.

2. Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Motiven

Projektmanager sowohl im privatwirtschaftlichen als auch im öffentlichen Bereich haben mit vielseitigen Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Anforderungen zu tun. Projekte der öffentlichen Hand rufen häufig zusätzliche Interessenvertreter auf den Plan, beispielsweise den Gesetzgeber, die politische Opposition, staatliche Stellen, Interessengruppen und Gruppen aus der breiteren Öffentlichkeit. Je nach Position der einzelnen Anspruchsgruppen können diese ein Projekt unterstützen, Änderungen verlangen oder das Projekt sogar blockieren. Das macht das Management von Anspruchsgruppen zentral und komplex zugleich.

4. Politik, politische Prozesse und öffentliches Interesse

In privatwirtschaftlichen Organisationen kann ein Gremium wie die Geschäftsleitung die letzte Entscheidungsinstanz darstellen. Im öffentlichen Bereich braucht es einen Konsens über Zweck, Ergebnis und Umfang eines Projekts. Je nach Gesetzen, Vorschriften und Prozessen können Interessenvertreter wie Politiker, Bürger oder Anspruchsgruppen Einfluss ausüben – beispielsweise durch die Wahl der gewünschten Vertreter, durch Einsitznehmen in Expertengruppen, Ausschüssen und Kommissionen oder durch Einsprachen. Zudem verfolgen die Medien Projekte der öffentlichen Hand genau. Sie können auf das Verhalten und die Meinung der Anspruchsgruppen einwirken.

¹² In angepasster Form übernommen aus: Wirick, D. W. (2009). Public-Sector Project Management. John Wiley & Sons.

¹³ Informationssystem über das öffentliche Beschaffungswesen in der Schweiz (SIMAP)

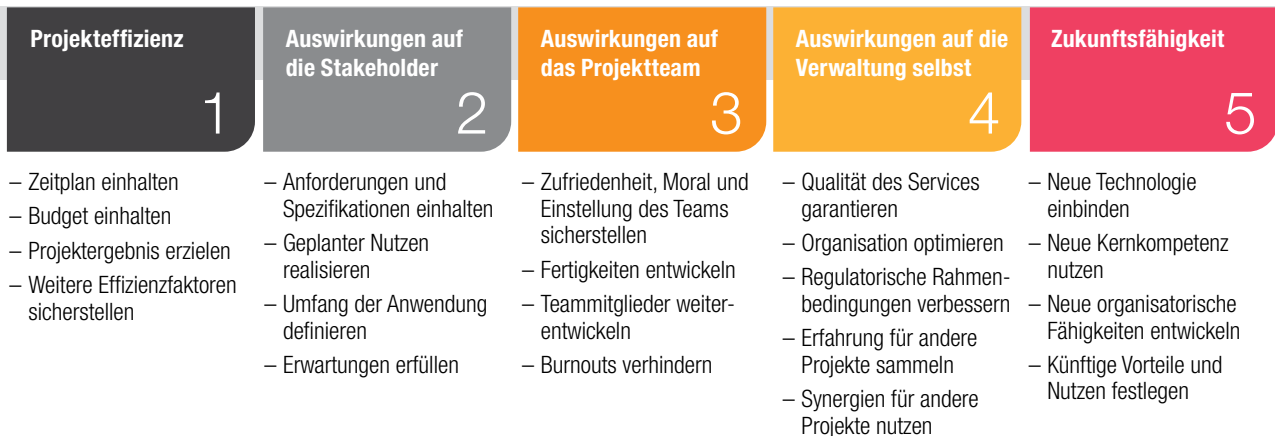
Definition des Projekterfolgs im öffentlichen Bereich

Aufgrund der Komplexität von Projekten der öffentlichen Hand lässt sich deren Erfolg oder Misserfolg nicht nur aufgrund der Einhaltung von Kosten-, Zeit- und Qualitätsvorgaben beurteilen. Reine Effizienzkriterien greifen schlicht zu kurz. Es braucht eine umfassende Perspektive, welche die verschiedenen Dimensionen eines erfolgreichen Projektmanagements abdeckt – also auch sämtliche Anspruchsgruppen, die strategischen

Ziele sowie künftige Anwendungen und Vorteile. Die fünf Schlüsseldimensionen sind in Abbildung 5 dargestellt.

Die multidimensionale Betrachtung des Projekterfolgs ist zentral für die Bestimmung der Projektziele. Sie hilft den Projektverantwortlichen, die Erfolgsaspekte und -kennzahlen gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen angemessen und verständlich darzustellen.

Abbildung 5: Die fünf Dimensionen des Projekterfolgs¹⁴

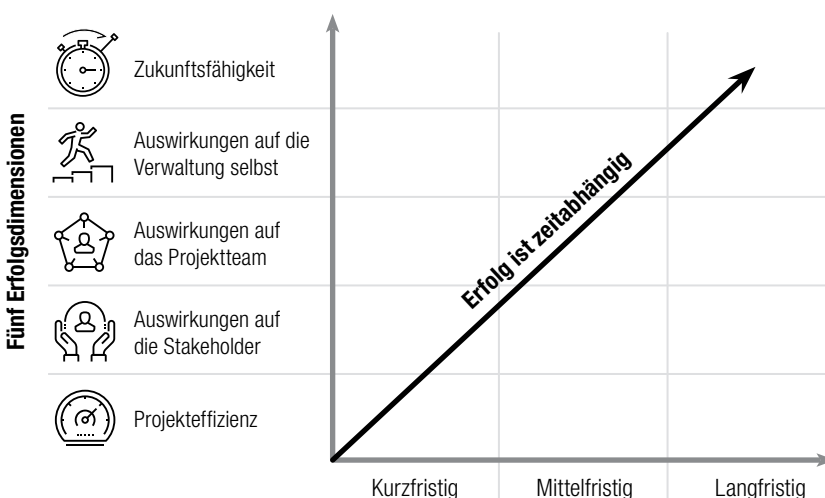


Erfolg und Zeit

Zur Bestimmung der Erfolgs- oder Misserfolgskriterien bei Projekten der öffentlichen Hand braucht es eine Betrachtung über verschiedene Zeiträume hinweg. Diese nur während des Projekts oder unmittelbar nach Betriebsstart festzulegen, greift zu kurz. Der gesamte Beurteilungszeitraum kann bei Projekten der öffentlichen

Hand Jahrzehnte umfassen. Er beginnt bei der kurzfristigen Projektfizienz während und nach dem Projekt, und reicht bis zur Entwicklung von Fähigkeiten, die sich erst nach einer gewissen Zeit entfalten. Diese Phasen müssen von Beginn an einbezogen und mit entsprechenden Kennzahlen bewertet werden (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Korrelation von Erfolg und Zeit¹⁴



Das Opernhaus von Sydney verdeutlicht die Multidimensionalität des Erfolgs öffentlicher Projekte. Das Projekt begann als eklatanter Misserfolg hinsichtlich Projektfizienz: Die budgetierten Kosten von AUD 7 Mio. stiegen auf mehr als AUD 100 Mio. an. Doch aus heutiger Sicht erwies es sich als Grosserfolg für Sydney und ganz Australien.¹⁵

Es wird sich zeigen, ob die Elbphilharmonie in Hamburg eine ähnliche Geschichte schreiben wird.

¹⁴ In angepasster Form übernommen aus: Shenhar, A. J., Dvir, D. (2007). Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Harvard Business School Press: Boston.

¹⁵ The Courier-Mail (2013). Why Sydney's Opera House was the world's biggest planning disaster.

Die wichtigsten Herausforderungen



Wenn ein Projekt der öffentlichen Hand stockt oder scheitert, kann das vielfältige Ursachen haben. Umso wichtiger ist es, die Hauptgründe für einen Misserfolg zu erkennen und dagegen anzugehen.

Die Herausforderungen, die sich bei Projekten der öffentlichen Hand stellen, gehen vor allem aus den erwähnten Erfolgsdimensionen und Zeiträumen hervor, die den Erfolg von öffentlichen Projekten charakterisieren. Basierend auf der Literatur, unserer Erfahrung und der Best Practice teilen wir die Herausforderungen in drei Kategorien ein:

- Methoden und Prozesse
- Anspruchsgruppen und Führung
- Komplexität und Unsicherheit

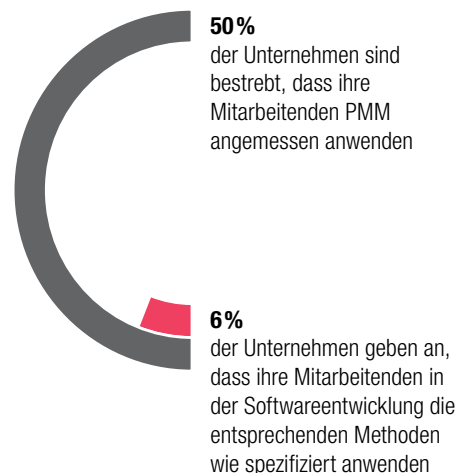
Methoden und Prozesse

Projektmanagementmethoden (PMM)

Bei Projekten im Allgemeinen und bei IT-Projekten im Besonderen besteht die Herausforderung darin, die vorgesehenen Projektmanagementmethoden angemessen anzuwenden. Das bestätigen Studien¹⁶ über gescheiterte oder erheblich beeinträchtigte Projekte der öffentlichen Hand (vgl. Abbildung 7).

Projektverantwortliche müssen nicht nur die generellen Projektmanagementmethoden festlegen, sondern auch die verschiedenen, auf detaillierter Stufe angewendeten Arbeitsmethoden definieren. Diese müssen alle am Projekt beteiligten Parteien anwenden.

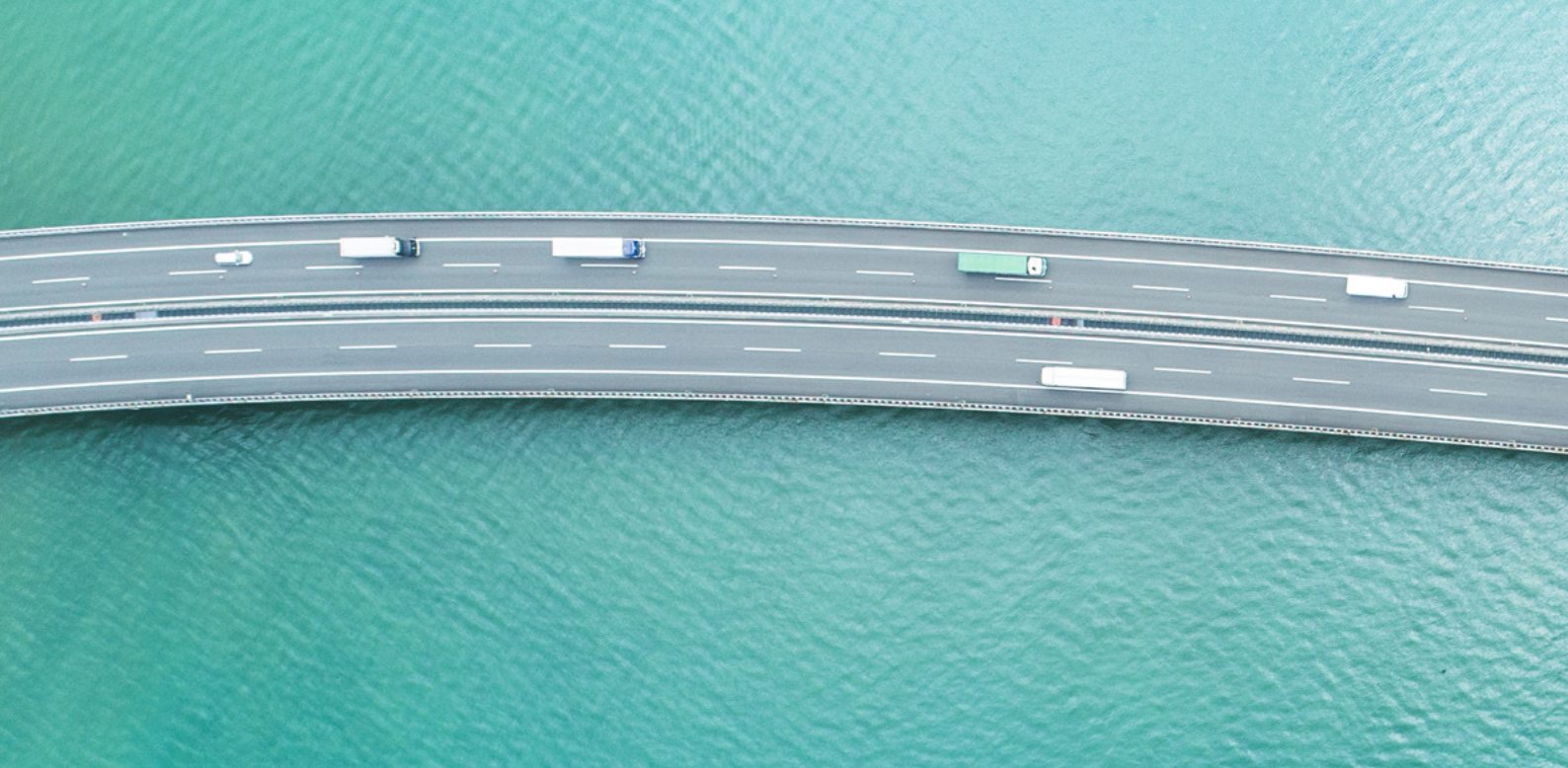
Abbildung 7: Übernahmequoten von Projektmanagementmethoden PMM



Die Komplexität dieser Anforderung wird am **Modernisierungsprojekt des Kompetenzzentrums Amtliche Veröffentlichungen der Bundeskanzlei** ersichtlich. Die Eidgenössische Finanzkontrolle EFK attestierte dem Amt einerseits eine gute Projektführung. Andererseits beurteilte sie die Zusammenarbeit mit dem Softwarelieferanten aus Griechenland als schwierig, nicht zuletzt aufgrund unzureichender Abstimmung und Implementierung der Arbeitsmethoden.¹⁷

¹⁶ Mohan, K., Ahlemann, F., (2013). Committed Use of Project Management Methodologies: Understanding the Role of Costs, Benefits, and Psychological Needs. Thirty Fourth International Conference on Information Systems, Milan.

¹⁷ Eidgenössische Finanzkontrolle (2018). Modernisierungsprojekt des Kompetenzzentrums Amtliche Veröffentlichungen – Bundeskanzlei.



Strategische Ausrichtung und Kontrollmechanismen

Häufig scheitern Projekte der öffentlichen Hand, weil sie kein eindeutiges strategisches Ziel oder Geschäftsszenario haben und eine klare Definition von verlässlichen Erfolgskriterien fehlt. In diesen Fällen existiert meist auch kein effektives Nutzenmanagement.

Dabei ist zu beobachten, dass strategische oder politische Ziele nicht oder nur mangelhaft mit dem Projekt abgeglichen werden. Dies erhöht das Risiko, dass unkoordinierte und nicht integrierte Projekte komplexe strategische und politische Ziele nicht erreichen. Vor allem dann, wenn die politischen Ziele mit den Projekten nichts zu tun haben, die dafür ins Leben gerufen wurden.

Ein Beispiel für mangelnde strategische Ausrichtung stammt vom **Bildungsministerium des australischen Bundesstaates Victoria**. Dieses gab zwischen 1997 und 2007 rund AUD 10 Mrd. für Projekte zur Förderung der Lese-, Schreib- und Rechenfertigkeiten aus. Diese wurden zuvor als strategische Kernziele definiert. Statt sich zu verbessern, verschlechterte sich das Niveau in den genannten Bereichen.¹⁸

Das öffentliche Beschaffungswesen ist stark reguliert und kann in vielen Fällen auf Kostenminimierung anstatt auf Wertmaximierung zielen. Dieser Ansatz kann zu suboptimalen Entscheidungen und Ergebnissen führen. Mittel, die bei der Beschaffung eingespart wurden, werden andernorts durch unzureichende Servicequalität, Verzögerungen oder Misserfolg aufgebraucht.

Aussagekräftige Kennzahlen für die Messung von Zielerreichung und Ergebnissen – z. B. Kapitalrendite (ROI) oder Leistungswertanalyse (EVA) – stehen oft im öffentlichen Bereich entweder nicht zur Verfügung oder werden selten genutzt.

Die Bundesluftfahrtbehörde der USA (US Federal Aviation Administration) wollte ein modernes Automatisierungssystem einführen. Nachdem sie USD 2.6 Mrd. investiert hatte, ohne die gewünschten Resultate zu erzielen, stoppte sie das Projekt. Dieses sollte die komplette IT-Infrastruktur aller Flugsicherungsstandorte in den USA auf den neusten Stand bringen. Es scheiterte vor allem aufgrund eines unrealistischen Zeitplans, einer unzureichenden Budgetierung und schwerfälliger Abläufe im öffentlichen Beschaffungswesen. Hinzu kam eine ungenügende Projektaufsicht und -kontrolle.¹⁹

Projektplanung

Abhängig der Art und der Komplexität des Projektes kann es dazu kommen, dass die Projektplanung zu kurz oder die Realisierungsphase eines Projektes zu früh gestartet wird. Die Projektplanung wird im Fall von wichtigen Projekten der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) in einem von drei Berichten der EFK kritisiert. Aktualität und Vollständigkeit, Granularität, kritischer Pfad sowie die Berücksichtigung projektinterner und -externer Abhängigkeiten standen jeweils im Vordergrund.²⁰

¹⁸ Young, R. et al. (2012). Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management. *International Journal of Managing Projects in Business*, Bd. 30 Seiten 887–900.

¹⁹ The New York Times (1994), F.A.A. Is Threatening to Cancel New Air Traffic System.

²⁰ Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) (2017). IKT-Schlüsselprojekt-Prüfung – Synthesebericht.



Projektportfoliomanagement für die öffentliche Hand

Wird die Komplexität eines Vorhabens unterschätzt, so verschärfen sich methodische und anwendungsspezifische Probleme. Bei einer Vielzahl geplanter und parallel geführter Projekte und Programme gilt es, den Überblick zu behalten und die Ressourcen passend zu allozieren. Dazu empfehlen wir, ein zur Organisation passendes Projektportfoliomanagement einzuführen.

Alle Einzelprojekte und Projekte, die in Programmen strukturiert sind, bilden zusammen das Projektportfolio.²¹ Mit dem Projektportfoliomanagement stellt die Verwaltung sicher, dass sie mit ihren Projekten die strategischen Ziele erreicht.

Bei HERMES, der Projektmanagementmethode des Bundes, basiert Projektportfoliomanagement auf Prozessen zur Steuerung der Projektlandschaft und zur Bewertung und Priorisierung der Projektideen und Erfolgskontrollen.²²

Die EFK unterstützt die Wichtigkeit eines übergeordneten Portfoliomanagements für IKT-Projekte der Bundesverwaltung. Zudem wertet sie die Kooperationsbereitschaft der einzelnen Departemente bereits zu Beginn eines Projektes als kritischen Erfolgsfaktor.²³ Das untermauert die oben beschriebene organisatorische Komplexität von Projekten der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz.

Eine weitläufige oder stark wachsende Projektlandschaft kann zu einem überfüllten Projektportfolio führen. Das schafft meist Unübersichtlichkeiten und erschwert den korrekten und zielgerichteten Einsatz von Ressourcen. Mit einem Projektportfoliomanagement kann eine Verwaltung einerseits Risiken adressieren. Andererseits kann sie damit einen Mehrwert wie zum Beispiel Synergieeffekte im Einkauf erkennen. Der Beizug unabhängiger Experten bei der Implementierung einer passenden Lösung bietet zusätzlich eine frische Sicht auf die Projektlandschaft und ermöglicht das Ausschöpfen von Optimierungspotenzial.

Das VBS ist mit einem hohen Grad an projektspezifischer Komplexität konfrontiert. Ende 2018 wies es **24 Grossprojekte («Top-Projekte»)** aus. Daneben führt es mehrere Hundert weitere Projekte. Die «Top-Projekte» mit strategischer Relevanz werden von der Departementsleitung begleitet; die EFK prüft systematisch die Schlüsselprojekte im IKT-Bereich. In den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren werden zahlreiche weitere Grossprojekte nötig; vor allem aufgrund von Systemen, die das Ende ihrer Nutzungsdauer erreichen.²⁴

²¹ Vgl. Schmidt, S.A. und Mertin, N. (2005). Die Aufgaben des Managements zur Nutzenoptimierung im Programm-Management. In: Schott, Eric und Christophe Campana (Hrsg.), (2005). Strategisches Projektmanagement. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, S.133-151.

²² Vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft, HERMES 5 (2019). Begriffe.

²³ Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) (2017). IKT-Schlüsselprojekt-Prüfung – Synthesebericht.

²⁴ Schweizerische Eidgenossenschaft (2019). Projektbericht VBS – Projektbeurteilung per 31.12.2018.



Für den Erfolg von öffentlichen Projekten wären organisatorische und prozedurale Änderungen nötig. Doch diese können bei den Organisationen auf Widerstand treffen.

Anspruchsgruppen und Führung

Unterstützung durch Sponsoren und Führung

Unzureichende Unterstützung durch die oberste Führungsebene ist ein viel genannter Grund für das Scheitern von Projekten im öffentlichen Sektor. Dabei besteht das Risiko, dass Führungskräfte die Herausforderungen und Komplexität von Projekten der öffentlichen Hand unterschätzen. Zudem ist ihre Amtszeit oft kürzer als die Dauer der Projekte. Der Wechsel von Vertretern wichtiger Anspruchsgruppen und Projektauftraggebern kann dazu führen, dass sich auch der Projektumfang und die Ziele verändern.

In der öffentlichen Hand herrscht zudem häufig eine starke Risikoaversion, welche durch eine fehlende Fehlerkultur ausgelöst werden kann. Problembehaftete Aspekte in Projekten werden demnach nicht konsequent angegangen; bei der Identifikation von Fehlern steht vielfach die Schuldzuweisung im Zentrum.

Materielle vs. immaterielle Erwartungen

Anspruchsgruppen nehmen an, dass sich ihre impliziten Anforderungen in den Projektspezifikationen und -ergebnissen widerspiegeln. Immaterielle Ergebnisse werden jedoch häufig nicht vorab besprochen oder definiert. Die Differenz zwischen expliziten und impliziten Erwartungen an ein Projektergebnis kann gross sein, ebenso die Differenz der immaterielle Zielvorstellungen. Aus dieser divergierenden Wahrnehmung entstehen Enttäuschungen, weshalb das Projekt später als Fehlschlag eingeschätzt wird.

Akzeptanz des Misserfolgs

Typischerweise fehlen bei Organisationen der öffentlichen Hand Anreize für den Projekterfolg. Ein erfolgreicher Projektabschluss kann zu Personalabbau und zu einem um die erwarteten Einsparungen reduzierten Budget führen. Vom Projektleiter schliesslich wird erwartet, dass er sich um weitere, gleichartige IT-Projekte kümmert. Bei einem Misserfolg hingegen bleiben Personalbestand und Budget unverändert.

Erleben die oberste Führungsebene und das Personal wiederholt Misserfolge, sinkt ihre Erwartungshaltung im Hinblick auf den Erfolg zukünftiger Projekte. Das Personal ist weniger bereit, daran mitzuarbeiten oder neue Software und Prozesse anzunehmen. Fehlschläge gelten manchmal sogar als selbstverständlich.

Komplexität und Unsicherheit

Gerade im Zusammenhang mit IT erschwert die politische, organisatorische und technische Komplexität von Projekten der öffentlichen Hand die Leitung von Projekten.²⁵

• Politische Komplexität

Es besteht das Risiko, dass politische Entscheidungsträger und leitende öffentliche Bedienstete die Möglichkeiten und Grenzen des Projektmanagements falsch einordnen. Abschlussfristen des Projekts werden anhand einer politischen Debatte statt einer realistischen Planung festgelegt. Die politische Agenda ist häufig der Grund, weshalb Projekte weder geändert noch beendet werden, obwohl sie ihren ursprünglichen Auftrag nicht mehr erfüllen.

• Organisatorische Komplexität

Bei den meisten Projekten der öffentlichen Hand müssen unterschiedliche Organisationen zusammenarbeiten. Für den Erfolg von öffentlichen Projekten wären organisatorische und prozedurale Änderungen nötig. Doch diese können bei den Organisationen auf Widerstand treffen. Für öffentliche Grossprojekte in der Schweiz sind insbesondere zwei Ausprägungen von organisatorischer Komplexität zentral:

– **Komplexität von Staatsebenen und Departementen:** Der ausgeprägte Föderalismus in der Schweiz bietet zahlreiche Vorteile. Trotzdem kann er im Fall von Projekten, die über verschiedene Staatsebenen hinweg reichen, die Komplexität erhöhen und hemmend wirken. Ähnliches gilt innerhalb der Verwaltungen. Diese sind häufig dezentral organisiert, die einzelnen Departemente sind in der Regel weitgehend autonom.

– **Legislative Komplexität:** Die föderalistische Staatsstruktur bedingt Gesetzestexte auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene. Zudem müssen Projektergebnisse auch internationalem Recht genügen (z. B. im Asylwesen). HERMES 5.1 verlangt eine Rechtsgrundlagenanalyse, in der während der Projektinitialisierung die für das Projektergebnis vorgesehenen Rechtsgrundlagen zu beschreiben sind.²⁶

• Technologische Komplexität

IT-Systeme und politische sowie öffentliche Organisationsprozesse sind unterschiedlich flexibel. Das Umfeld innerhalb und zwischen öffentlichen Organisationen ist heterogen. Demnach müssen Schnittstellen und Datenformate zusätzliche Anforderungen erfüllen, die einfache und schnelle Lösungen erschweren.

²⁵ Leydesdorff, E., Wijsman, T. (2007). Why government ICT projects run into problems? N. C. o. Audit, Ed., Niederlande.

²⁶ Schweizerische Eidgenossenschaft (2019). HERMES 5. Beschreibung der Phasen – Initialisierung.



Beim **Flughafen Berlin-Brandenburg (BER)** kam zum Ausdruck, was geschehen kann, wenn die Komplexität von Zeit, Ressourcen und Budget unbeachtet bleibt. Einerseits hatten Politiker in Berlin und Brandenburg unterschiedliche Interessen. Andererseits haperte die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Planungsfirmen und staatlichen Stellen. Erschwerend kam der Beschluss hinzu, zahlreiche kleine (Sub-)Unternehmer anstatt eines Generalunternehmers mit dem Bau des Terminals zu beauftragen. Kombiniert mit der technischen Komplexität der vorgesehenen Konstruktion resultierte daraus ein gigantisches Fiasko.²⁷

Das **Führungsinformationssystem Heer (FIS HE)** zeigt die möglichen Folgen der technischen Komplexität. Dieses Informations- und Kommunikationstechnologieprojekt sollte ein Befehls- und Informationsinstrument für die Schweizer Armee aufbauen. Die technologischen Abhängigkeiten von und Wechselwirkungen mit den Kommunikationstechnologien wurden unterschätzt. Dadurch konnten die Systeme, die ein Investitionsvolumen von CHF 700 Mio. hatten, nicht wie geplant implementiert werden. Grund dafür war die begrenzte Bandbreite der bestehenden Kommunikationssysteme.²⁸

Unsicherheit

Unsicherheit ist eine Folge von Projektkomplexität. Sie kann mit der Dauer einer Aufgabe, den Kosten eines Arbeitsergebnisses oder jeder anderen Komponente (Aufgaben, Ressourcen usw.) des Projektsystems zusammenhängen. Ein komplexes Projekt enthält Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen den Komponenten. Entsteht Unsicherheit zu einem Parameter, kann sich diese auf naheliegende Parameter übertragen und sich im gesamten System ausbreiten.

Ein weiterer Effekt der Unsicherheit lässt sich mit der Erwartungstheorie («Prospect Theory») erklären. Demnach ist das normale Verhalten bei Unsicherheit (übermässig) optimistisch im Hinblick auf Kosten, Qualität und Zeit. Dazu gesellt sich eine Tendenz, Hindernisse und erwartete Probleme zu unterschätzen.

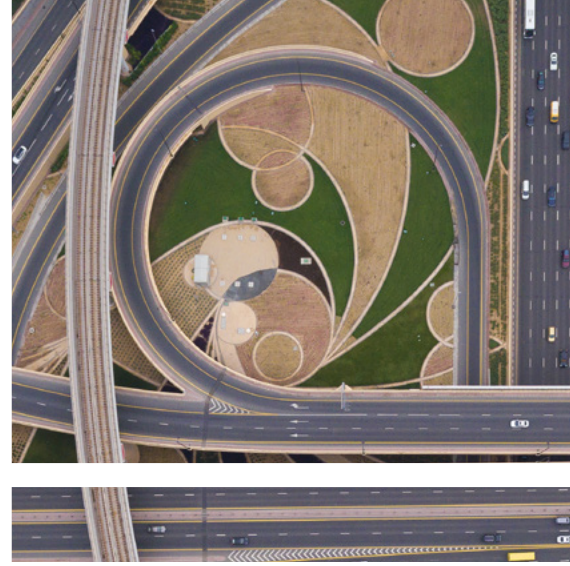
Dieses Verhalten beobachten wir auch bei Projektspensoren und Anspruchsgruppen im Zusammenhang mit Projekten der öffentlichen Hand.²⁹ Es kann zu Enttäuschungen führen und vermittelt den Eindruck des Misserfolgs – selbst wenn bei einem Projekt fast optimale Ergebnisse erzielt wurden.

²⁷ Drucksache 17/3000 (2016, 14. Juni). Bericht des 1. Untersuchungsausschusses des Abgeordnetenhauses von Berlin - 17. Wahlperiode - zur Aufklärung der Ursachen, Konsequenzen und Verantwortung für die Kosten- und Terminüberschreitungen des im Bau befindlichen Flughafens Berlin Brandenburg Willy Brandt (BER).

²⁸ Tages-Anzeiger (2017, 10. Januar). Schweizer Armee im Funkloch.

²⁹ Kahneman D., Tversky, A. (1979, März). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, Bd. 47, Nr. 2, Seiten 263–292.

So führen Sie öffentliche Projekte zum Erfolg



Öffentliche Projekte bergen zahlreiche Herausforderungen und Risiken. Wir zeigen Ihnen, mit welchen Schritten und Massnahmen Sie diese meistern und ein öffentliches Transformationsprojekt erfolgreich zu Ende bringen.

Wie wir in den vorhergehenden Kapitel gesehen haben sind für eine erfolgreiche Umsetzung von öffentlichen Projekten zahlreiche Herausforderungen, etwa die Vielzahl an Anspruchsgruppen mit zum Teil unterschiedlichen Zielen oder die erhöhte Komplexität im politischen und öffentlichen Umfeld, zu beachten. Diesen Besonderheiten gilt eine hohe Aufmerksamkeit. Mit den nachfolgenden Punkten möchten wir Ihnen als Projektverantwortliche helfen, die Prioritäten richtig zu setzen und mit passenden Massnahmen angemessen vorzugehen, damit Sie ihr Vorhaben im öffentlichen Umfeld erfolgreich umsetzen und den Nutzen Ihrer Investitionen realisieren können. Wichtige Schlüsselemente dazu sind in Abbildung 8 aufgeführt.

Damit ein öffentliches Projekt zur Gesamtstrategie passt, sind vorab Vision und Projektziele eng mit den verschiedenen Beteiligten abzugleichen und zu schärfen. Da viele Anspruchsgruppen involviert sind, braucht es klar ausformulierte Anforderungen. Sie erleichtern es, realistische Erwartungen zu definieren, diese laufend anzugleichen und allfällige spätere Änderungen zu steuern. Mit einem auf die Grösse und Komplexität des Vorhabens abgestimmten Vorgehen bilden Sie Planungs-, Prozess- und Umsetzungsaspekte angemessen ab. Entscheidend ist, dass Sie die Führung einbinden, Verantwortlichkeiten, Rollen und Kompetenzen klar verteilen und motivierte Fachpersonen rechtzeitig zur Verfügung stehen. So können Sie Hindernisse erfolgreich überwinden, Massnahmen rasch ergreifen und das Projekt erfolgreich umsetzen.

Abbildung 8: Diese Aspekte machen öffentliche Projekte erfolgreich³⁰



³⁰ In Anlehnung an SIMPL Group, and New Zealand Institute of Economic Research (NZIER) (2000). Information Technology Projects: Performance of the New Zealand Public Sector, in: Report to the Department of the Prime Minister and Cabinet. Wellington, SIMPL/NZIER Survey.

Zusätzlich zu den Erfolgsaspekten aus der Abbildung 8 möchten wir nachfolgend detaillierter aufzeigen, wie die Herausforderungen von öffentlichen Projekten gemeistert werden können. Dazu haben wir für Sie eine Reihe von praktischen Massnahmen, gegliedert nach den drei vorgängig eingeführten Themengebieten zusammengestellt. Diese Aufzählung versteht sich als Empfehlung und Unterstützung für die Erreichung Ihres Projekterfolgs.



Methoden und Prozesse

- Wenden Sie eine Projektmanagementmethode an, die zur erwarteten Komplexität und zu Ihrem Umfeld passt. So stellen Sie ein professionelles und strukturiertes Projektmanagement sicher.
- Schärfen Sie Bewusstsein und Verständnis für besondere Einflussfaktoren im öffentlichen Umfeld wie spezifische Abläufe oder die Heterogenität an Anspruchsgruppen.
- Definieren Sie klare Rollen, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche. Eine unabhängige Projektbegleitung beurteilt Ihr Vorhaben objektiv und ganzheitlich.
- Planen Sie Ihr Projekt realistisch mit ausreichend Zeitreserven. Berücksichtigen Sie besonders die Abhängigkeiten wie auch spezifische Abläufe im öffentlichen Umfeld.

Anspruchsgruppen und Führung

- Positionieren Sie als Projektponsor das Projekt in der obersten Führungsetage und binden Sie diese eng in das Vorhaben ein.
- Stellen Sie als Projektleiter ein kompetentes und motiviertes Projektteam auf. Der Projektponsor unterstützt Sie mittels Sicherstellung der im Projektvertrag vereinbarten Ressourcen.
- Kommunizieren Sie offen und aktiv mit den Anspruchsgruppen im öffentlichen Umfeld über alle Projektphasen hinweg, dabei hilft ein interner wie auch externer Kommunikationsplan.
- Respektieren Sie die Interessen der Anspruchsgruppen und lösen Sie allfällige Konflikte. Hier helfen politisches Bewusstsein und kommunikatives Feingefühl.
- Definieren Sie Vision, Ziele und Nutzen des Projekts. Dazu lohnt sich ein Blick auf die fünf Dimensionen des Projekterfolgs (vgl. Abbildung 5).

Komplexität und Unsicherheit

- Analysieren Sie detailliert den Umfang und Nutzen der Anforderungen der Benutzer und der verschiedenen Anspruchsgruppen in ihrem öffentlichen Umfeld und halten Sie diese schriftlich fest.
- Greifen Sie für Steuerung und Kommunikation von Projektänderungen auf einen klaren Ablauf zurück und informieren Sie die Anspruchsgruppen über die Auswirkungen.
- Pflegen Sie einen engen regelmässigen Austausch mit den diversen Anspruchsgruppen, um die Erwartungen, Nutzen und Herausforderungen abzustimmen.
- Setzen Sie ein effektives Change Management auf. Bereiten Sie dazu die von den Projektergebnissen betroffenen Personen vor und passen Sie die unterstützenden Massnahmen für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen an.
- Pflegen Sie einen bewussten Umgang mit technologischen und methodischen Veränderungen. Das gilt vor allem für langjährige Vorhaben.

Kurz und bündig

Mit sorgfältig angewendeten Tools, Methoden und Prozessen verhelfen Sie Projekten der öffentlichen Hand zum Erfolg; selbst wenn sich diese hinsichtlich Komplexität und Anspruchsvielfalt wesentlich von Projekten der Privatwirtschaft unterscheiden. Gerne zeigen wir Ihnen im persönlichen Gespräch, wie Sie Ihre Projekte, Programme und Portfolios weitsichtig führen und erfolgreich koordinieren.



Wir sind gerne für Sie da

Ihre Ansprechpartner



Marc Lahmann
Partner, Leiter Transformation
Assurance
+41 58 792 27 99
marc.lahmann@pwc.ch



Peter Keiser
Transformation Assurance
+41 58 792 19 35
peter.keiser@pwc.ch



Gustav Baldinger
Partner, Advisory Services
Leader
+41 58 792 16 13
gustav.baldinger@pwc.ch

Das Autorenteam

Peter Keiser
Marc Lahmann
Thomas Parlitz
Gabriel Trinkler

www.pwc.ch/ta

Checkliste

Verhelfen Sie Ihrer Transformation zum Erfolg

Die nachfolgende Checkliste hilft Ihnen als Sponsor oder Leiter von Projekten der öffentlichen Hand Anzeichen und Risiken zu erkennen, die eine erfolgreiche Umsetzung eines Transformationsvorhabens gefährden könnten.

Mit der nachfolgenden Checkliste können Sie eine erste Beurteilung ihres Vorhabens vornehmen. So stellen Sie sicher, dass die im Projekt involvierten Parteien die Herausforderungen der drei Kategorien «Methoden und Prozesse», «Anspruchsgruppen und Führung» sowie «Komplexität und Unsicherheit» verstehen und diese mit den entsprechenden Vorgehensweisen und Kompetenzen angehen. Fragen, welche mit Nein beantwortet werden, dienen als erste Hinweise für Aspekte Ihres Vorhabens, die womöglich nicht ausreichend adressiert sind und vertieft betrachtet werden sollten.

Nach dieser Ersteinschätzung empfehlen wir eine detaillierte Analyse des Programm- oder Projektstandes. Damit können Sie risikobehaftete Elemente bestimmen und Optimierungsmassnahmen ergreifen. Ziel ist es, dass Sie rechtzeitig unterstützende Massnahmen einleiten, um mit Ihrem Projekt die angestrebten Ziele zu erreichen und für Ihre Organisation einen Erfolg zu verbuchen.

Methoden und Prozesse

Einsatz und Anwendung einer angemessenen Projektmanagementmethode	Ja	Nein
Wurde eine passende Projektmanagementmethode ausgewählt und eingesetzt, um Symptome und Risiken von Umsetzungsversagen zu identifizieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird die fachgerechte Anwendung der Projektmanagementmethode durch den Projektsponsor und die Projektleitung gefördert und gelebt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden hindernde Elemente, welche eine gezielte und effiziente Anwendung der Projektmanagementmethode erschweren, durch die oberste Führungsebene entfernt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird die Projektmanagementmethode der Komplexität der Transformation resp. dem Vorhaben entsprechend angepasst und angewendet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Prozesse, Produkte und Technologien sind bekannt	Ja	Nein
Existiert für die Transformation eine klare Vision und stimmt diese mit den Legislaturzielen / strategischen Zielen der Organisation überein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die erwarteten Resultate in einem Business Case und einer entsprechenden Nutzenanalyse klar definiert worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Anforderungen definiert und wurde ein klares, auf die Vision der Transformation zugeschnittenes Zielbetriebsmodell (Target Operating Model) unter Berücksichtigung der Prozesse, Produkte und Technologien beschrieben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Anforderungen sowie die beteiligten Lieferanten und Technologiepartner klar, transparent und auf die Vision und die Ziele der Transformation ausgerichtet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anspruchsgruppen und Führung

Transparente Einbindung der betroffenen Einheiten

	Ja	Nein
Sind die Projektbeteiligten bekannt, ihre Rollen sowie Stellvertreter klar definiert und kommuniziert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es eine aktualisierte und verständliche Übersicht über die beauftragten Tätigkeiten sowie über die verschiedenen Lieferobjekte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es innerhalb und ausserhalb des Projekts eine definierte Kommunikation mit klarer Fokussierung auf die entsprechenden Zielgruppen und Anforderungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wurden Abklärungen getroffen, ob von Erfahrungswerten aus ähnlichen Projekten anderer Einheiten der übergeordneten Organisation profitiert werden kann oder gar Synergiepotenzial besteht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gezielter Einsatz der richtigen Kompetenzen

	Ja	Nein
Verfügt das Transformationsvorhaben über eine starke, erfahrene Leitung, die spezifisch für das Programm / Projekt ausgewählt wurde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stehen für das Programm / Projekt eine ausreichende Anzahl Mitarbeitende mit dem passenden Mix an benötigter Kompetenz über den gesamten Lebenszyklus der Transformation hinweg bereit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wurde zu Beginn der Transformation eine klare Kommunikationsstrategie erstellt, um unterschiedlichen Auffassungen bezüglich Vision und Ziele des Programms / Projekts entgegenzuwirken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind sich alle Projektbeteiligten über ihre eigene Rolle und die an sie gerichteten Erwartungen und Ziele im Klaren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Komplexität und Unsicherheit

Bewusster Umgang mit Komplexität

	Ja	Nein
Ist das Ausmass der Komplexität über den gesamten Projektlebenszyklus hinweg identifiziert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die organisatorischen und technologischen Komplexitäten (Grösse, Vielfältigkeit, gegenseitige Abhängigkeiten, neue Methoden und Technologien) ausreichend analysiert worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wurden die Prozesse und Kontrollen entsprechend der Komplexität des Vorhabens ausreichend festgelegt und formalisiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wurden die gegenseitigen Abhängigkeiten übersichtlich aufgezeigt und regelmässig auf ihre Ursachen und Auswirkungen überprüft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Strukturierter Umgang mit Unsicherheit

	Ja	Nein
Sind mögliche negative Konsequenzen aufgrund des geplanten Vorhabens und der möglichen Szenarien beurteilt worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wurden mögliche Alternativen und entsprechende Rückfallebenen definiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Lösungsstrategien für Unsicherheiten erstellt und ausreichende Zeit- und Budgetreserven eingeplant worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wurde ein effektiver Change-Management-Prozess definiert, um Unsicherheiten bei Projektänderungen und den von den Projektergebnissen betroffenen Mitarbeitenden zu minimieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

