

Institut für Öffentliche Dienstleistungen  
und Tourismus



Universität St.Gallen

SUB Hamburg



B/90112

**Chancen statt Risiken:**

**Lernen aus Fehlern und Schwächen für den nachhaltigen Erfolg von  
IT-Projekten in der öffentlichen Verwaltung**

Alexandra Collm

Kuno Schedler

November 2008

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Problemstellung und Vorgehensweise</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Konzeptionelle Grundlagen</b>	<b>5</b>
3.1	IT-Projekte	5
3.1.1	Definition und Charakterisierung von IT-Projekten	5
3.1.2	Die Rolle des IT-Projektmanagements	6
3.2	IT-Projekte im öffentlichen Sektor	7
3.2.1	Herausforderungen durch IT-Projekte im öffentlichen Sektor	7
3.2.2	Management von IT-Projekten im öffentlichen Sektor	9
3.3	Risiken von IT-Projekten	12
3.3.1	Risikofaktoren vs. Erfolgsfaktoren	12
3.3.2	Risikomanagement von IT-Projekten	13
3.3.3	Spezifische Risikofaktoren und Erfolgsfaktoren in der öffentlichen Verwaltung	14
3.3.4	Fehlerkultur: Chancen aus Misserfolgen generieren	16
<b>4</b>	<b>Umfrageergebnisse: Risikofaktoren und Erfolgsfaktoren von IT-Projekten</b>	<b>18</b>
4.1	Unterschiede und Gemeinsamkeiten von öffentlichen Verwaltungen und privaten Unternehmen	18
4.1.1	Überblick über die Ergebnisse	18
4.1.2	Öffentliche Verwaltungen und Unternehmen: Vergleich Risikofaktoren und Erfolgsfaktoren	19
4.1.3	Öffentliche Verwaltungen: Vergleich nach Organisationsgröße	21
4.1.4	Öffentliche Verwaltungen: Vergleich nach Ländern	23
4.2	Widersprüche zwischen Selbsteinschätzung und Realität?	25
4.2.1	Positive Gesamteinschätzung	25
4.2.2	Problembereich Zielerreichungsgrad	26
4.2.3	Problembereich Ressourcenverbrauch	27
4.2.4	Problembereich Zeitaufwand	28
4.3	Lernen aus gescheiterten Projekten in der öffentlichen Verwaltung	29
4.3.1	Von eigenen Erfahrungen lernen? Vergleich: erfolgreiche und erfolglose IT-Projekte	29
4.3.2	Von anderen Ländern lernen? Vergleich: Deutschland, Österreich, Schweiz	33
4.3.3	Vom Privatsektor lernen? Vergleich: Verwaltungen und Unternehmen	38
4.4	Zwischenfazit	40
<b>5</b>	<b>Fallbeispiele: Die Rolle des Projektmanagements in IT-Projekten</b>	<b>42</b>

5.1	Fallbeispiel I: Mittlere Komplexität, flache Hierarchien, hohe Autonomie	42
5.2	Fallbeispiel II: Gesteigerte Komplexität, Unterstützung durch Politik und Verwaltungsführung	45
5.3	Fallbeispiel III: Hohe Komplexität, viele Beteiligte und unterschiedliche Interessen	49
5.4	Fallbeispiel IV: Sehr hohe Komplexität, Unterstützung durch die Verwaltungsführung und systematisches Risikomanagement	52
6	Fazit aus der qualitativen Untersuchung	56
7	Schlussfolgerungen und Ausblick	61
	Abkürzungsverzeichnis	63
	Glossar	64
	Anhang: Risikofaktoren und Erfolgsfaktoren aus der Erhebung	67
	Literaturverzeichnis	69