

Giso Schütz, Vorsitzender des AWW-Fachausschusses 1 „Verwaltungsmanagement und -modernisierung“

Das Drei-Partner-Modell: Erfolg durch Kooperation zwischen Fachbehörden, Bundesverwaltungsamt und privaten Beratern

Verwaltungsreform in Fachbehörden

Die Verwaltungsreform fordert von den Behörden mehr Leistung bei weniger Ressourceneinsatz. Ziel ist eine wirkungsvollere und wirtschaftlichere Verwaltung. Für die Fachbehörden stellt sich das Problem, dass sie einerseits ihr Kerngeschäft in unverminderter oder besserer Qualität bewältigen müssen – vielfach kommen sogar neue Aufgaben hinzu – dass andererseits jedoch Jahr für Jahr Finanz-, Personal- und Sachmittel reduziert, zumindest aber nicht erhöht werden. Als Chance zur Lösung des Problems wird die Verbesserung der Struktur mit Aufbau- und Ablauforganisation, Geschäftsprozessen, IT-Einsatz zur Unterstützung von Prozessen mit dem Ziel Personal einzusparen, Personalbedarfsberechnung und Fragen nach der richtigen Bewertung von Dienstposten und Arbeitsplätzen erkannt. Damit öffnet sich allerdings das Problem, dass sich viele Behörden auf die Erfüllung ihrer Fachaufgaben konzentriert haben und daher nicht über das notwendige Maß an Fachwissen und Erfahrung sowie die personellen Ressourcen auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung verfügen.

Das Bundesverwaltungsamt – der zentrale Dienstleister des Bundes

1960 wurde das Bundesverwaltungsamt durch Gesetz im Geschäftsbereich des Bundesinnenministeriums eingerichtet. Gründungsgedanke war die wirtschaftliche Bündelung verschiedenster Aufgaben der Bundesverwaltung, d. h. jedes Ressort kann unabhängig vom Ressortprinzip delegierbare Aufgaben an das Bundesverwaltungsamt abgeben. Es hat sich deshalb von Anfang an als Querschnittsorganisation der Bundesverwaltung verstanden und seine Dienste, wenn auch noch nicht aus dem heutigen Verständnis, angeboten. Alle Ressorts haben von diesem Angebot Gebrauch gemacht. Aufgabenzuwachs und wechselnde Aufgaben oft ohne entsprechende Ressourcen haben zu breiter Erfahrung in Fachaufgaben aber auch im wirtschaftlichen Umgang mit Ressourcen geführt. Speziell auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung mit Geschäftsprozessoptimierung und IT-Einsatz ist aus der praktischen Erfahrung besondere Kompetenz entstanden. Mit der Forderung nach Verwaltungsreform hat sich die Nachfrage nach den Beratungen des Bundesverwaltungsamtes erheblich gesteigert. Die Behörde hat sich unternehmerisch als moderner Dienstleister aufgestellt, eine Abteilung für Organisationsberatung und die Bundesstelle für Informationstechnik (BIT) mit einem Kompetenzzentrum zur Beratung in Fragen der

Geschäftsprozessoptimierung zur Vorbereitung des Einsatzes von IT-Verfahren eingerichtet und entsprechende Dienstleistungen angeboten. Unter dem Druck knapper Ressourcen und technischen Fortschritts stieg die Nachfrage in einem Maße, dass das Bundesverwaltungsamt sich nicht mehr in der Lage sah, alle Aufträge zeitgerecht mit eigenem Personal zu erfüllen.

Private Berater als kompetente Partner

Da einerseits die Verwaltungsreform in den Behörden nicht stocken durfte, andererseits die Personalressourcen nicht ausreichten, lag es nahe, Beraterleistungen auf dem Markt einzukaufen. Dieser Weg wurde im Rahmen des Projektes BundOnline 2005 erfolgreich beschritten. Auf der Grundlage entsprechender Rahmenverträge verpflichteten sich Unternehmen, Berater mit definierter Beratungskompetenz zur Verfügung zu stellen. Bei den Auftrag gebenden Behörden traten gemischte Teams aus Mitarbeitern des Bundesverwaltungsamtes und externen Beratern auf. Es zeigte sich der besondere Vorteil, dass sich in diesen Teams das spezielle Wissen von Verwaltungsinsidern mit dem Know-How aus der privaten Wirtschaft in einer fruchtbaren Symbiose ergänzte. Mit Ablauf des Jahres 2005 konnte dieses Verfahren unter neuen Bedingungen fortgesetzt werden. Aus den positiven Erfahrungen ist in der Folge das Drei-Partner-Modell als Standard weiter entwickelt worden. Durch die Zusammenführung der fachlichen Anforderungen der Auftrag gebenden Fachbehörde, den Fähigkeiten des Bundesverwaltungsamtes im Vertragsmanagement, dem Projektmanagement mit Projektsteuerung und speziellem Organisationswissen für Verwaltungen und drittens der Leistungsstärke privater Berater sollen in kurzer Zeit effektive und effiziente Strukturen und Verfahren in den Behörden eingerichtet werden.

Die Umsetzung

Im Jahr 2006 wurde unter der Federführung des Beschaffungsamtes des Bundesministeriums des Innern als für Beschaffungen zuständige Behörde eine Ausschreibung für „Rahmenverträge über Prozess-, IT- und Organisationsberatung zur Realisierung von E-Government im Bundesverwaltungsamt Köln“ durchgeführt. Die Ausschreibung enthielt drei Lose, für die jeweils ein Rahmenvertrag über eine Maximallaufzeit von drei Jahren (2007–2009) abgeschlossen wurde. Seitdem können Bundesbehörden beim Bundesverwaltungsamt Beratungsleistungen aus einem erweiterten Themen-

spektrum auf Selbstzahlerbasis nachfragen. Das BVA als primärer Bedarfsträger kann aus den Rahmenverträgen Beratungsleistungen in Form separater Einzelaufträge abrufen. Ein unmittelbarer Abruf aus dem Rahmenvertrag durch andere Bundesbehörden ist ausgeschlossen. Vielmehr wenden sich diese mit der Bitte um Unterstützung an das BVA und schließen mit ihm eine Dienstleistungsvereinbarung. Das Bundesverwaltungsamt ruft daraufhin aus seinen Rahmenverträgen Leistungen bei einem zum Beratungsinhalt passenden, qualifizierten Partnerunternehmen ab und stellt gegebenenfalls zusätzlich interne Kräfte für die Beratung und Projektbegleitung bereit. Es übernimmt Steuerung und Verwaltung des Auftrags über die gesamte Projektlaufzeit. Der Kunde kann sich daher ganz auf die Durchführung seines Projektes konzentrieren.

Für jedes Los sind jeweils ein hauptverantwortlicher Partner mit mehreren weiteren Unterauftragnehmern gefunden worden, so dass insgesamt zehn große, mittelgroße und kleine Unternehmen an dem Drei-Partner-Modell beteiligt sind.

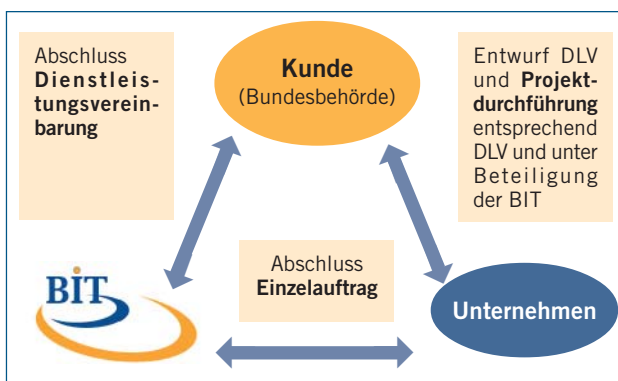


Abb. 1: Konzeptionelle Darstellung des Drei-Partner-Modells.

Zufriedene Kunden

Eine Evaluation unter den Kunden des Drei-Partner-Modells stellt der Beratungsform ein positives Zeugnis aus. Die Durchschnittsnote der mittels Schulnoten abgefragten Kundenzufriedenheit lag bei 2,09. Als besonders positiv hoben die Befragten die Professionalität der Berater sowie die Qualität der Ergebnisse hervor. Seit 2006 wurden über 300 Beratungsprojekte mit einer durchschnittlichen Größe von ungefähr 100 Personentagen durchgeführt. Seit 2001 konnten über 500 Beratungsprojekte bei ca. 70 Behörden mit einem Gesamtvolumen von über 40 Millionen Euro realisiert werden.

Ausblick

Die hohe Akzeptanz und die daraus resultierende wachsende Inanspruchnahme des Beratungsangebots führten schließlich zu einer frühzeitigen Aufstockung der Rahmenvertragskontingente. Um auch in Zukunft kompetente Beratung zu den für die Kunden relevanten

Themen im Drei-Partner-Modell anbieten zu können, führt das BVA zurzeit die Ausschreibung weiterer Lose mit einem neuem Themenspektrum durch.¹

Um auch in Zukunft kompetente Beratung zu den für die Kunden relevanten Themen im Drei-Partner-Modell anbieten zu können, hat das BVA zusammen mit dem Beschaffungsamt des Bundesministeriums des Innern in EU-weiten Vergabeverfahren insgesamt sechs verschiedene Beratungsschwerpunkte ausgeschrieben. Nach Zuschlagserteilung stehen seit April 2009 75.000 Personentage für Beratungsleistungen in den Jahren 2009 bis 2012 zur Verfügung. Dabei werden folgende Themenbereiche angeboten:

- IT- und Prozessberatung (Schwerpunkt IT-Beratung)
- Prozess und IT-Beratung (Schwerpunkt Prozessberatung)
- IT-Beratung
- Organisations- und Prozessberatung
- V-Modell XT, Open-Source-Software und XÖV-Standardisierung
- Top-Management- und IT-Strategieberatung.

Vorteile des Drei-Partner-Modells

Problemlösungen für Fachbehörden:

- Fachkonzeption und Leistungsbeschreibung in Ausschreibungen erfordern Organisations- und IT-Wissen sowie Projekterfahrung
- Komplexität der IT-Projekte wächst, Überforderung der Behörden auch bei Einbeziehung Externer
- Reduzierung des Projektrisikos durch systematische Vorgehensweise, effektive und effiziente Steuerung und Controlling
- Reduzierung der Konzeptions- und Einführungskosten
- Erfahrungs- und Wissenstransfer („Rad nicht zweimal erfinden“)
- Keine Bewertung der Leistungen und Kosten in Angeboten ohne Kenntnis der Fachmaterie möglich

Zielerreichung für die Bundesverwaltung:

- Wirtschaftliches, wirkungsvolles und modernisiertes Verwaltungshandeln
- Ökonomische Vorteile für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen
- Weiterentwicklung von E-Government in der Bundesverwaltung
- Optimierte und medienbruchfreie Prozesse zwischen allen Beteiligten
- Nutzung von Synergiepotenzialen und Beiträge zur Entbürokratisierung
- Strategische Ausrichtung des IT-Einsatzes

Einfacher Weg für private Partner:

- BVA ist kompetenter Ansprechpartner mit fundiertem Wissen und weitreichender praktischer Erfahrung
- BVA ist Übersetzer und Moderator der IT- und schlagwortgeprägten Sprache der Unternehmen
- Unternehmensgerechte Kommunikation der fachlichen und verwaltungstypischen Anforderungen, Probleme und Wünsche der Behörden
- Schutz des privaten Partners vor unrealistischen Terminplänen, Anforderungen, Kostenvorstellungen wegen solider Ausgangsbasis für Projekte
- Keine Gewinninteressen gegenüber der Einbeziehung von weiteren Unternehmen, z.B. zur Qualitätssicherung
- BVA ist kein Wettbewerber gegenüber Privatunternehmen, sondern Partner der Fachbehörden, die es bei der Durchführung von Projekten in Verbindungen mit externen Partnern unterstützt.

Giso Schütz ist Vorsitzender des AWV-Fachausschusses 1 „Verwaltungsmanagement und -modernisierung“. Der Autor hat die Einführung des Drei-Partner-Modells als Vizepräsident des Bundesverwaltungsamtes maßgeblich begleitet.

¹ Detailinformationen finden Sie unter www.bva.bund.de