



Medienkonferenz zum Untersuchungsbericht Dr. Ueli Friederich zu «base4kids2»
vom Dienstag, 15. März 2022

REFERAT VON ALEC VON GRAFFENRIED, STADTPRÄSIDENT

Es gilt das gesprochene Wort

Geschätzte Anwesende

Grosse digitale Vorhaben sind anspruchsvoll. Immer wieder kommt es zu grösseren Pannen, beim Bund, bei den Kantonen, oder auch im Ausland. Das hat verschiedene Gründe. Mal ist der Auftragnehmer nicht auf der Höhe der Aufgabe, mal versagt das Management, oft sind die Erwartungen an die Projekte überzogen. Immer geht es darum, dass eben Neuland betreten wird, und die nötigen Erfahrungen fehlen. Und dann gibt es gewisse «basics»: Es müssen genügend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, das fachliche Know-How muss vorhanden sein und die Projekte müssen in punkto Risikomanagement eng begleitet werden. Das alles ist komplex, und oft passieren aber auch Fehler. Das Projekt base4kids ist leider überhaupt nicht rund gelaufen.

Nach der Einführung der neuen Plattform im Herbst 2019 funktionierte diese nicht wie gewünscht, was Auswirkungen auf den Unterricht hatte. Die Kinder hatten keine funktionierende Informatik, und die Lehrerinnenschaft hatte zudem erhebliche Mehraufwände.

Wenn wir über das Fehlermanagement sprechen, gilt es zwei Dinge auseinander zu halten. Fehler sollten zwar nicht passieren, aber nach meiner Überzeugung passieren in einer effizient arbeitenden Organisation Fehler. Wenn keine Fehler passieren dürfen, dann zieht eine Sicherheitskultur und eine Nullfehlerkultur ein, die schlecht ist, denn sie ist ineffizient, innovationsfeindlich und teuer. Wo gearbeitet wird, passieren Fehler. Wichtiger als die Feststellung, ob und welche Fehler passiert sind, ist für mich die Frage, wie mit Fehlern umgegangen wird. Denn für mich ist klar, ich will eine

Stadtverwaltung, in der effizient und kreativ gearbeitet wird, in der innoviert wird, und in der halt ab und zu auch ein Fehler passiert.

Wenn aber Fehler festgestellt werden, dann ist entscheidend, wie reagiert wird. Die Zügel schleifen lassen, nicht genau hinschauen oder den Sachverhalt verwedeln oder schönreden: es gibt viele bekannte Strategien, die man anwenden kann, wodurch die Fehler aber immer schlimmer werden.

Sofort, nachdem die ersten Mängel bekannt wurden, hat die BSS die nötigen Massnahmen ergriffen. Es ist klar, dass zuerst versucht wurde, das Projekt in der vorgesehenen Projektorganisation zu retten. Die BSS hat aber sofort Gegensteuer gegeben und namentlich auch die Lage analysieren lassen, indem sie das Projekt durch eine unbeteiligte Drittfirma, mabuco GmbH, analysieren liess. Gleichzeitig hat die BSS auch den Gemeinderat informiert.

Der Gemeinderat seinerseits hat zuerst einmal die externe Analyse abgewartet. Sobald der mabuco-Bericht vorlag, hat der Gemeinderat aber sofort reagiert und somit seine Führungsverantwortung wahrgenommen: Im Herbst 2020 wurden umgehend Sofortmassnahmen umgesetzt und das Projekt neu aufgesetzt. Zeitgleich wurde das Krisenmanagement hochgefahren und die Direktion BSS für die zeitliche und sachliche Deeskalation mit zusätzlichen Ressourcen ausgestattet. Zudem wurde alles vorgekehrt, dass die Fehler finanziell, personell und juristisch aufgearbeitet werden können.

Im März 2021 schliesslich beauftragte der Gemeinderat den Rechtsanwalt Dr. Ueli Friederich der Anwaltskanzlei Recht & Governance mit der lückenlosen Aufarbeitung der Geschehnisse rund um «base4kids2». Gemeinderätin Franziska Teuscher und ich möchten Sie heute über die Ergebnisse und die «lessons learned» informieren. Die Bekanntgabe dieser Ergebnisse wurde abgestimmt mit den Untersuchungen der Aufsichtskommission (AK), sie können nun integral wieder dem Stadtrat zur Diskussion unterbreitet werden.

Im Untersuchungsbericht zeigte sich, dass das Projekt «base4kids2» zwar sauber aufgelegt und korrekt beschafft wurde, es anschliessend aber an internen Ressourcen für die Projektabwicklung mangelte. Hinzu kam der grosse zeitliche Druck, da die Vorgängerplattform am Ende ihrer Lebensdauer angelangt war. Im Sinne einer «pragmatischen Lösung» wurde entschieden, «base4kids2» ohne vorherige Pilotphase rasch einzuführen.

Zur Veranschaulichung: Es geht bei «base4kids2» um 6'000 Endgeräte mit rund 10'000 UserAccounts. Im Vergleich dazu: die Stadtverwaltung Bern umfasst rund 2'300 digitale Arbeitsplätze mit zirka 3'300 UserAccounts. «base4kids2» ist also ein Grossprojekt. Der schnelle Rollout hat sich im Nachhinein als Fehlentscheid herausgestellt, der verständlicherweise mit grosser Unzufriedenheit seitens der betroffenen Personen verbunden war.

«base4kids2» hatte einen massiven Fehlstart, weil es nicht gut genug aufgestartet war. Darunter haben viele Beteiligte gelitten. Im Namen des Gemeinderates bitte ich alle für den Ärger, die Mehraufwände, die zusätzlichen Anstrengungen und den vielen Frust um Entschuldigung. Das Projektmanagement war ungenügend, das hat zu diesen Folgen geführt, das tut uns leid für alle, die darunter gelitten haben.

«base4kids2» haben wir neu aufgestartet, ich bin zuversichtlich, dass die Fehler eliminiert werden konnten. Das verursachte natürlich einen grossen Zusatzaufwand. Ich danke allen, die uns in dieser Zeit Verständnis entgegengebracht haben. Heute gehen wir davon aus, dass «base4kids2» doch noch zum Fliegen gekommen ist.

Die grosse Frage bleibt natürlich: Wie sieht das in Zukunft aus? Wurde etwas gelernt für weitere, zusätzliche Projekte? Die Antwort ist: Ja, das haben wir. Unsere «lessons learned» sind unter anderem: in Projekten genügend Zeit einzuplanen, die nötigen finanziellen und personellen Ressourcen bereitzustellen und eine transparente Kommunikation mit den involvierten Anspruchsgruppen sicherzustellen. Und damit auf Worte auch Taten folgen, haben wir bereits Massnahmen eingeleitet, um ab sofort ein nachhaltiges, ressourcenschonendes Projektmanagement – nicht nur im Projekt «base4kids2», sondern in all unseren Vorhaben – sicherzustellen.

Bereits vor dem Neustart von «base4kids2» haben wir unsere Organisation umgestellt. Heute setzen wir bei allen künftigen Projekten ein Projektcontrolling und Risikomanagement ein und stellen das nötige, fachliche Know-How im Projektmanagement sicher. Überdies haben wir, gerade weil digitale Vorhaben so anspruchsvoll sind, die Weichen für die Zukunft gestellt. Heute können und müssen die Besteller-Direktionen ihre Informatikprojekte nicht mehr selber auslösen, konzipieren und betreuen. Und die Informatikdienste werden beim Betreiben der Informatik nicht mehr allein gelassen. Vielmehr werden heute alle grossen Informatikprojekte durch die Querschnitt-Arbeitsgruppe Digital Stadt Bern bestellt und beaufsichtigt, in der alle Direktionen vertreten sind. Die Besteller-Seite der Stadt wurde damit gestärkt und professionalisiert. Die

Informatikdienste haben damit ein Gegenüber und eine viel stärkere Besteller-Vertretung, die als Sparringpartner zur Verfügung steht.

Zusammenfassend glaube ich feststellen zu können, dass wir die Fehler von «base4kids2» zwar nicht rückgängig machen können. Aber wir konnten die Fehler in einer guten Art und Weise aufarbeiten, und wir haben die Konsequenzen gezogen, dass sich künftig solche Fehler nicht wiederholen. Das ist unsere eigene, provisorische, interne Beurteilung. Der Stadtrat und die Öffentlichkeit können gestützt auf die Unterlagen nun ihre eigene Beurteilung vornehmen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.