

Teil C Ergebnisbericht und frühere Jahresberichte nachgefragt

I. Frühere Jahresberichte nachgefragt

Projektcontrolling großer IT- und Organisationsprojekte – Follow-up-Prüfung (Jahresbericht 2016 - Band 1 - Beitrag Nr. 7)

27

1 Wesentliche Feststellungen 2016

- 1 Der SRH hatte im Zeitraum 2014/2015 eine Querschnittsprüfung zum Projektcontrolling im IT- und Organisationsbereich durchgeführt und Mängel wie fehlende oder unvollständige Projektaufträge, unzureichende Zieldefinitionen, Mängel in der Kostenplanung, keine oder unzureichende Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sowie Mängel in Zeit- und Ablaufplänen vorgefunden.
- 2 Bis auf die sehr allgemein gehaltenen Vorgaben in Nr. 9 VwV Dienstordnung gab es für die Behörden der Staatsverwaltung keine Regeln oder eine verbindliche Orientierung für ein effektives Projektmanagement¹. Es blieb somit jeder Behörde überlassen, wie sie die VwV Dienstordnung bei ihrer Projektarbeit ausfüllt.
- 3 Der SRH empfahl, dass sich die Beauftragten für Organisation der Ressorts, ggf. in Abstimmung mit dem Arbeitskreis IT und E-Government, auf einen Leitfaden für die Projektarbeit in der Staatsverwaltung verständigen, der die Vorgaben in Nr. 9 VwV Dienstordnung untersetzt.
- 4 Der SLT hat in seiner 62. Sitzung am 15.11.2017 den Beitritt zum Jahresberichtsbeitrag Projektcontrolling im IT- und Organisationsbereich beschlossen.
- 5 Deshalb wurde nun im Rahmen einer Erfolgskontrolle eine Follow-up-Prüfung in den Behörden und Einrichtungen der Staatsverwaltung durchgeführt. Es wurde untersucht, inwieweit die Empfehlungen des SRH aus dem Jahresberichtsbeitrag umgesetzt wurden. Die Prüfung umfasst den Zeitraum 01.01.2016 bis 31.12.2018.

2 Ergebnisse der Nachschau 2019/2020

- 6 Die Nachschau ergab, dass im Vergleich zu den Prüfungsergebnissen aus 2016 zweifellos Verbesserungen feststellbar sind. So liegen nun Projektaufträge schriftlich vor und enthalten häufiger wesentliche Informationen. Auch projektbezogene oder ressortinterne Leitfäden zur Projektarbeit waren teilweise erarbeitet, z. B. mit Musterformularen, Konzeptvorlagen usw.
- 7 Eine landesweite Regelung zur Projektarbeit im Sinne eines Leitfadens wurde nicht erarbeitet. Der Beschluss des Landtags wurde nicht umgesetzt.
- 8 Weil bisher ein solcher Leitfaden fehlt, haben einzelne Behörden zwischenzeitlich begonnen, eigene projektbezogene oder ressortinterne Leitfäden zu erarbeiten. Dies wird ein strukturiertes und in weiten Teilen formalisiertes landesweit einheitliches Vorgehen weiter erschweren.

Landesweiter Leitfaden fehlt noch immer

¹ Das Projektmanagement selbst umfasst die Gesamtheit von Führungsaufgaben, Führungsorganisation, Führungstechniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten [vgl. Bundesministerium des Innern (2012): Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, Berlin, S. 9]. Eine wesentliche Teilaufgabe des Projektmanagements ist das Projektcontrolling.

Personal- und Sachkosten in Millionenhöhe sind dem Projektcontrolling entzogen

9 Daneben gibt es Regelungsbedarf in wichtigen Kernthemen, so z. B. bei der Frage, ob Personal- und Sachkosten für eigenes Personal bei der Projektarbeit zu berücksichtigen sind. Sollte dies weiterhin nicht erfolgen, werden Projektkosten in Millionenhöhe dem Projektcontrolling entzogen.

Agile Projektentwicklung muss rechtskonform erfolgen

10 Es fehlt ein Rahmen für die agile Projektentwicklung. Bei diesem Vorgehen stehen bei Projektstart noch nicht alle Vorgaben und Ziele fest. Damit ist es schwieriger, z. B. die nach § 7 Abs. 2 SÄHO für alle finanzwirksamen Maßnahmen geforderte angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen. Eine Ausnahmeregelung für agile Projektentwicklung sieht § 7 Abs. 2 SÄHO nicht vor. Agile Methoden der Projektentwicklung werden auch künftig in der Staatsverwaltung zur Anwendung kommen.

3 Folgerung

11 Die Projektarbeit hat sich verbessert. Die Verbesserungen beruhen jedoch nicht auf einem systematischen, landesweiten Ansatz, sondern vor allem auf der Eigeninitiative der Projektverantwortlichen.

12 Es wird nochmals empfohlen, dass sich die Beauftragten für Organisation der Ressorts, ggf. in Abstimmung mit dem Arbeitskreis IT und E-Government, auf einen Leitfaden für die Projektarbeit in der Staatsverwaltung verständigen, der den obigen Regelungsbedarf aufnimmt und die Vorgaben gem. Nr. 9 VwV Dienstordnung untersetzt.

13 Für die agile Projektentwicklung sollte ein entsprechender Rahmen erarbeitet werden. Dieser muss im Hinblick auf § 7 SÄHO rechtskonform sein.

4 Stellungnahmen

14 Die SK und die Ministerien hatten keine Einwände oder Bedenken zur Sachdarstellung des SRH.

15 Das SMWK wies darauf hin, dass der „Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung“ des Bundesministeriums des Innern als geeignetes Instrument für ein Projektcontrolling angesehen werde. Das SMI hatte bereits im vorangegangenen Prüfungsschriftwechsel erklärt, dass der Praxisleitfaden das Projektmanagement unterstütze und durch einheitlich definierte Begriffe und Konzepte das Verständnis sowie die Zusammenarbeit über Behörden- und Ressortgrenzen hinweg sowie den Erfahrungsaustausch und das Benchmarking erleichtere. Bei einzelnen Projekten seien dennoch, wie bereits auch vom SRH angemerkt, projektspezifische Anpassungen bei der Projektarbeit möglich.

16 Das SMEKUL ergänzte, dass es eines allgemeinen, flexiblen Regelwerkes zur Projektarbeit bedarf. Es sollte – bezogen auf die spezifischen Rahmenbedingungen des einzelnen Fachprojekts – stets ein angemessenes Maß für den Umfang notwendiger Controllingmaßnahmen gefunden werden.

17 Das SMS wies darauf hin, dass zentrale Regelungen zentral koordiniert und unter Nutzung zentraler Ressourcen erarbeitet werden sollten. Das SMWA erklärte seine Bereitschaft, bei der Verständigung der einschlägigen Gremien entsprechend mitzuwirken.

5 Schlussbemerkung

18 Der Beschluss des Landtags ist umzusetzen.