

II. Geschäftsbereiche der Staatsministerien, der Landtagsverwaltung und der Staatskanzlei

Einzelplan 02:

Sächsische Staatskanzlei

Einführung einer einheitlichen Bewerbermanagementsoftware

9

Das Ziel des Freistaates Sachsen, sich mit einem einheitlichen und benutzerfreundlichen IT-gestützten Bewerbungsverfahren zu präsentieren, ist noch immer nicht erreicht. Weder die angestrebte Arbeitgeberattraktivität noch die erhoffte Zeitersparnis für die personalverwaltenden Stellen sind bisher eingetreten.

Dem Projekt Bewerbermanagementsoftware fehlten verbindliche Rahmenbedingungen für die Projektabwicklung.

1 Prüfungsgegenstand

- ¹ Die eingesetzten Personalkommissionen I und II zeigten in ihren Abschlussberichten aus den Jahren 2016¹ und 2020² die Notwendigkeit der Einführung einer Personalverwaltungssoftware auf, mit welcher der Freistaat Sachsen dem demografischen Wandel in der Sächsischen Staatsverwaltung begegnen sollte. Die Bewerbermanagementsoftware war in Folge als ein Teil einer Personalverwaltungssoftware geplant.
- ² Mit der Bewerbermanagementsoftware sollten die Prozesse des Stellenbesetzungsverfahrens standardisiert und optimiert sowie eine bedarfsgerechte Stellenbesetzung ermöglicht werden. Ihre Entwicklung und Einführung war laut Kabinettsvorlage der Sächsischen Staatskanzlei (SK) vom 22. April 2020 für sächsische Behörden, Staatsbetriebe und optional für Gerichte und Staatsanwaltschaften geplant.
- ³ Zur Entwicklung und Einführung der Bewerbermanagementsoftware beauftragte die SK mit Vertrag vom 22. Juli 2021 ein externes Unternehmen (im Weiteren Auftragnehmerin genannt). Das Projekt scheiterte bereits mehrere Monate nach dem Vertragsschluss. Die Auftragnehmerin stimmte der angebotenen Auflösung des Vertrages im Mai 2022 zu.
- ⁴ Der SRH prüfte die Durchführung des Projektes „Einführung einer landeseinheitlichen Bewerbermanagementsoftware“ im Zeitraum 2019 bis 2022.

2 Prüfungsergebnisse

2.1 Entwicklung einer Bewerbermanagementsoftware

- ⁵ Die Vorbereitung der Entwicklung einer landeseinheitlichen Bewerbermanagementsoftware zur Unterstützung eines professionellen elektronischen Bewerbungsprozesses begann unter Federführung der SK Ende 2019. Die Staatsregierung beschloss im April 2020 deren Einführung.
- ⁶ Die SK beendete das Projekt vorzeitig im Jahre 2022, ohne Bereitstellung einer einsatzfähigen Bewerbermanagementsoftware.

¹ [Ergebnisbericht der Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung \(Personalkommission I\) vom 22. April 2016, Seite 63](#); zuletzt geöffnet am 15. April 2025.

² [Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs \(Personalkommission II\) vom 9. Juni 2020, Seite 18](#); zuletzt geöffnet am 15. April 2025.

- ⁷ Zum Zeitpunkt der örtlichen Erhebungen des SRH im IV. Quartal 2024 war nicht absehbar, wann den personalverwaltenden Stellen im Freistaat Sachsen ein einheitliches IT-Verfahren für das Bewerbermanagement bereitstehen wird. Weiterhin wird Standardsoftware wie Word, Excel und Outlook genutzt.
- ⁸ Das Ziel des Freistaates Sachsen, sich mit einem einheitlichen und benutzerfreundlichen IT-gestützten Bewerbermanagementverfahren zu präsentieren, ist noch immer nicht erreicht. Die SK bereitet die Einführung einer Bewerbermanagementsoftware als Teil des Projektes über ein landeseinheitliches elektronisches Personalmanagementsystem vor.

2.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchung

- ⁹ Der SRH prüfte, ob die SK vor Projektbeginn die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit nach § 7 SäHO beachtete.
- ¹⁰ Auf Nachfrage teilte die SK mit, dass es über die Kabinettsvorlage hinaus keine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung gäbe. In den Ausführungen der Kabinettsvorlage wurde unter Punkt „Wirtschaftlichkeit“ lediglich die Notwendigkeit der Standardisierung von Prozessen und die Automatisierung manueller Aufgaben dargestellt. Zeitgewinne, die auch als monetäre Gewinne zu betrachten sind, wurden nur anhand einer verbalen Aufzählung von Einspareffekten beschrieben. Sie sind in keinerlei Hinsicht quantifiziert.
- ¹¹ Die dargestellten allgemeinen Ausführungen zu den Kosten, Folgekosten und Nutzen können eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung aus Sicht des SRH nicht ersetzen.
- ¹² § 7 Abs. 2 SäHO, wonach angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen für alle finanzwirksamen Maßnahmen durchzuführen sind, wurde von der SK nicht beachtet.

2.3 Projekthandbuch

- ¹³ Die SK legte dem SRH das Projekthandbuch mit Stand September 2021 im Status „in Bearbeitung“ vor. Eine Abnahme und Bestätigung seitens des Lenkungsausschusses erfolgte bis zum Projektende im Jahr 2022 nicht.
- ¹⁴ Das Projekthandbuch ist ein wichtiges Arbeitsinstrument in der Projektdurchführung. Es fasst grundsätzlich alle bisher im Projekt erstellten Pläne, wie Kostenplan, Qualitätssicherungsplan, Projektstrukturplan, Meilensteinplan zusammen. Diese werden auf Unstimmigkeiten und Verbesserungsmöglichkeiten hin geprüft und ggf. angepasst. Nach Billigung durch den Lenkungsausschuss bildet das Projekthandbuch – als präzisierter Projektplan – eine verbindliche Grundlage für die Projektdurchführung.³
- ¹⁵ Ohne ein vom Lenkungsausschuss bestätigtes Projekthandbuch fehlten verbindliche Rahmenbedingungen für die Projektabwicklung.

2.4 Zeitplanung

- ¹⁶ Der SRH forderte die Zeit- und Ablaufpläne für das Projekt an. Der Zeitplan ist ein zentrales Instrument des Projektmanagements, welches die Planung, Steuerung, Transparenz und Erfolgskontrolle gewährleisten soll. Verzögerungen, Änderungen oder neue Anforderungen sollen darin berücksichtigt werden.
- ¹⁷ Die SK übermittelte 3 Zeitpläne. Der letzte davon war in dem vorläufigen Projekthandbuch mit Stand September 2021 abgebildet, vgl. Pkt. 2.3. Alle Zeitpläne spiegelten insgesamt lediglich eine grobe Ablaufplanung wider. Sie hätten im Laufe der weiteren Projektdurchführung aktualisiert und den Projektbegebenheiten entsprechend fortgeschrieben werden müssen. Dies war nicht der Fall.
- ¹⁸ Ein nicht beschlossener Zeitplan gefährdet den Projekterfolg, da er keine verbindliche Grundlage zur Projektsteuerung bietet.

³ Aufgrund fehlender einheitlicher Vorgaben für die sächsische Landesverwaltung in Anlehnung an: [Bundesministerium des Innern, Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, Dezember 2012, Seite 38 f.](#); zuletzt geöffnet am 15. April 2025.

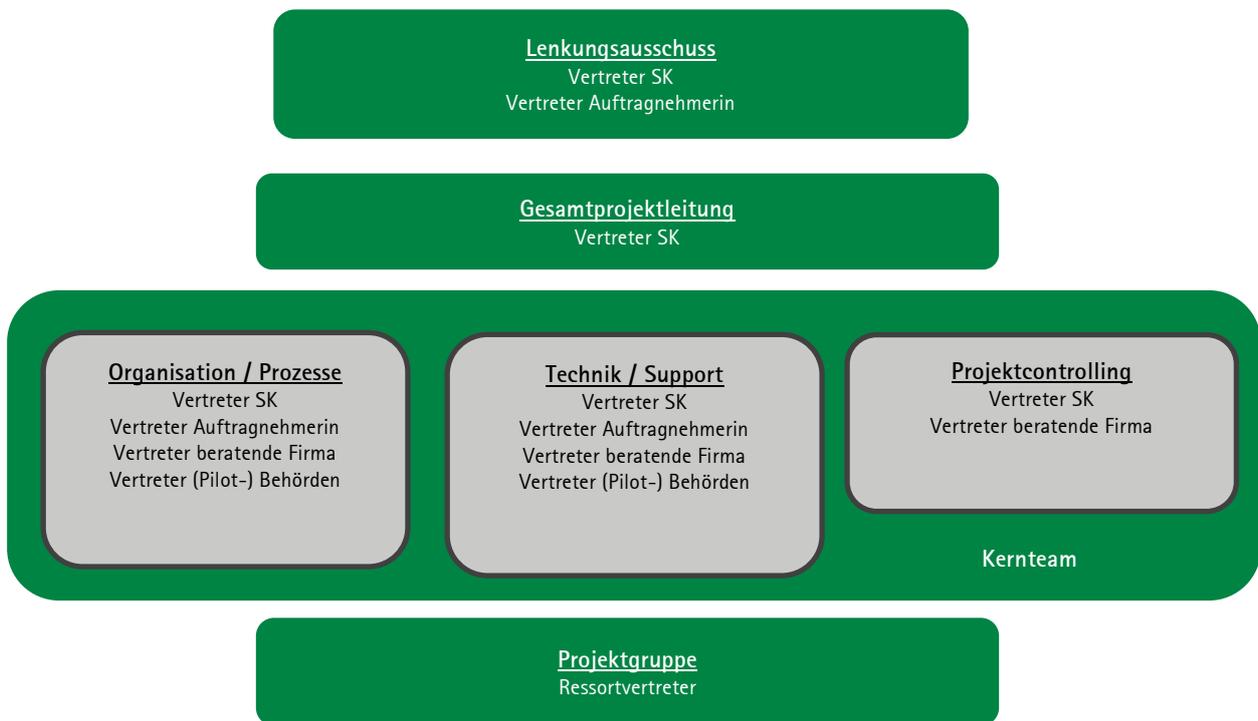
2.5 Festlegung eines Musterprozesses

- ¹⁹ Die SK erarbeitete den Entwurf eines Musterprozesses für die Stellenausschreibung und Stellenbesetzung, welchen sie den Mitgliedern der Projektgruppe vorlegte. Auf dieser Basis erörterte die Projektgruppe den notwendigen Korrektur- bzw. Präzisierungsbedarf sowie alternative Verfahrensweisen in den einzelnen Ressorts.
- ²⁰ Der Musterprozess ist bis zum Projektende unverbindlich geblieben.
- ²¹ Ohne einen mit den Ressorts geeinten Musterprozess fehlten verbindliche Festlegungen und klare Anforderungen für die technische Umsetzung des Projektes. Dieser Umstand hätte bei der Fortsetzung des Projektes zu erheblichen Mehrkosten oder Verzögerungen führen können.

2.6 Lenkungsausschuss

- ²² Die Projektorganisation stellte sich wie folgt dar:

Abbildung: Projektstruktur zum Projekt Bewerbermanagementsoftware für den Freistaat Sachsen



Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an die Projektstruktur im Projekthandbuch, Seite 8.

- ²³ In der Projektstruktur war entsprechend der Abbildung ein Lenkungsausschuss eingerichtet. Der Lenkungsausschuss setzte sich aus einem Vertreter der SK und einem Vertreter der Auftragnehmerin zusammen.
- ²⁴ Der Lenkungsausschuss stellt im Projektmanagement eine Entscheidungsinstanz dar, die über alle Fach- und Planungsfragen entscheidet, welche außerhalb der Kompetenzen der Projektleitung liegen.⁴ Er übernimmt die Aufgaben des Auftraggebers. Das bedeutet, er entscheidet u. a. über Projektziele, zur Verfügung stehende Ressourcen; er überwacht den Fortschritt des Projektes und bricht Projekte ggf. ab.⁵
- ²⁵ Die Besetzung des o. g. Gremiums mit je einem Vertreter der Auftraggeberin und Auftragnehmerin schloss Interessenskonflikte nicht aus. Denn es war davon auszugehen, dass die Auftragnehmerin vorrangig ihre eigenen wirtschaftlichen Interessen verfolgte. Ferner bestand das Risiko, dass die Überwachungsfunktion des Lenkungsausschusses bei der Projektsteuerung beeinträchtigt wurde. Ein Indiz dafür wäre die allmähliche Verzögerung bei der Projektdurchführung, welche die Beendigung des Projektes unausweichlich verschob.

⁴ [Bundesministerium des Inneren und für Heimat – Organisationshandbuch, Punkt 2.1.1.2.2](#); zuletzt geöffnet am 15. April 2025.

⁵ Gourmelon/Mroß/Seidel; Management im öffentlichen Sektor; Organisationen steuern – Strukturen schaffen – Prozesse gestalten; 5. Auflage 2024, Seite 216.

26 Bei der Besetzung von Lenkungsausschüssen sind Interessenkollisionen zu vermeiden.

3 Folgerungen

27 Grundlegende Projektunterlagen sind künftig verbindlich zu beschließen und auf dieser Basis fortzuschreiben. Dadurch können Probleme frühzeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden.

28 Den Hinweis des SRH zur Besetzung von Lenkungsausschüssen hat die SK künftig zu beachten.

4 Stellungnahme der SK

29 Die SK erklärte, die Auftragnehmerin sei – entgegen ihren Angaben und Zusicherungen im Vergabeverfahren – nicht in der Lage gewesen, die vertraglich vereinbarten Leistungen in abnahmefähiger und abnahmereifer Form bereitzustellen. Nach fortlaufendem Austausch zur Leistungserbringung habe die SK letztmalig mit Schreiben vom 19. Mai 2022 gefordert, eine vertragsgemäße Leistung bis 17. Juni 2022 zu erbringen. Ferner habe sie angedroht, nach Fristablauf die weitere Leistungserbringung abzulehnen und gem. § 323 BGB vom Vertrag zurückzutreten sowie einen Verzögerungsschaden und eine Vertragsstrafe geltend zu machen. Auch innerhalb der gesetzten Frist habe die Auftragnehmerin keine Betriebsbereitschaft herstellen können. Der Vertrag sei daraufhin gegen Zahlung eines Vergleichsbetrages durch die Auftragnehmerin i. H. v. 15.000 € zur Abgeltung der der SK entstandenen Schäden und Aufwendungen mit sofortiger Wirkung einvernehmlich aufgehoben worden.

30 Weiter teilte die SK in ihrer Stellungnahme mit, der SRH verkenne die Rolle des sog. Lenkungsausschusses in diesem Projekt. Sie räumte ein, dass die Begrifflichkeit falsch gewählt worden sei. Es handele sich um eine Eskalationsinstanz, die der Klärung von Differenzpunkten zwischen dem Auftraggeber und der Auftragnehmerin dienen sollte. Die vom SRH unter Bezugnahme auf das Organisationshandbuch des Bundesministeriums des Inneren und für Heimat benannten regelmäßigen Aufgaben von Lenkungsausschüssen seien nie Aufgabe des Gremiums gewesen. Die Rolle des Auftraggebers sei im Projekthandbuch gesondert definiert gewesen.

5 Schlussbemerkungen

31 Der SRH nimmt die Ausführungen der SK über die fehlende Leistungsfähigkeit der Auftragnehmerin zur Kenntnis und empfiehlt, künftig bereits bei der Vergabe besonders auf das Leistungspotenzial zu achten.

32 Dass der Lenkungsausschuss wie eine Eskalationsinstanz agieren und damit andere Aufgaben wahrnehmen sollte, als seine Bezeichnung und Aufgabenbeschreibung annehmen ließen, war auch nicht aus dem Projekthandbuch der SK zu entnehmen.

33 Der SRH erkennt an, dass die SK die unkorrekte Bezeichnung des Gremiums selbst einräumt. Bei künftigen Projekten empfiehlt der SRH daher, mit der Bezeichnung von Projektbeteiligten und Zuweisung von Aufgaben sorgfältiger umzugehen.

34 Seine Bedenken zur Verbindlichkeit von Projektunterlagen und Besetzung von Lenkungsausschüssen hält der SRH indes weiterhin aufrecht.