

Bundesrechnungshof definiert zentrale Anforderungen an Projektmanagement

(Ergänzende Information im [Online-Verwaltungslexikon olev.de](http://www.olev.de) - Version 1.02)

(Vorbemerkung: Der Bundesrechnungshof hat in der Vergangenheit mehrfach gravierende Mängel bei der Durchführung von Projekten festgestellt. In seinen „Bemerkungen 2007 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Bundes“, Bonn, November 2007, hat er nun die wesentlichen Anforderungen an Projektmanagement vorbildlich zusammengefasst. Diese Darstellung kann als Leitlinie für Projektmanagement dienen, und zwar über den genannten Geltungsbereich, die mittelbare Bundesverwaltung, hinaus für alle Bereiche der öffentlichen Verwaltung. Burkhardt Krems)

68 Projektarbeit in der mittelbaren Bundesverwaltung kann verbessert werden

68.0

Projekte können nur wirtschaftlich durchgeführt werden, wenn hierbei ein besonderes Augenmerk auf die Bedeutung von Terminen, Zeit, Kosten, Ressourcen und Qualität gelegt wird. Um dies sicherzustellen, müssen die Einrichtungen der mittelbaren Bundesverwaltung die anerkannten Methoden und Techniken der Projektarbeit konsequent anwenden. Das Bundesministerium des Innern hat zugesagt, die Empfehlungen des Bundesrechnungshofes für eine erfolgreiche Projektarbeit der gesamten Bundesverwaltung zugänglich zu machen.

68.1

Der Bundesrechnungshof hatte Ende der 90er-Jahre die Projektarbeit bei mehreren Bundesministerien geprüft. Er hatte festgestellt, dass diese erst wenige zeitlich befristete komplexe Aufgaben mittels projektbezogener Organisationsformen durchführten. Soweit Projektorganisationen vorhanden waren, wurden die dafür erforderlichen Instrumente nicht immer angemessen eingesetzt. Hierüber hatte der Bundesrechnungshof in seinen Bemerkungen 1999 (Bundestagsdrucksache 14/1667 Nr. 12) berichtet.

Der Rechnungsprüfungsausschuss des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages hatte daraufhin das für Organisationsfragen zuständige Bundesministerium

des Innern (Bundesministerium) aufgefordert, die Ressorts zu einem vermehrten Einsatz projektbezogener Organisationsformen anzuhalten. Für seinen eigenen Geschäftsbereich entwickelte das Bundesministerium im Jahre 2001 einen „Praxisleitfaden Projektmanagement“. Auch andere Ressorts erarbeiteten inzwischen ähnliche Arbeitshilfen.

68.2

Im Jahre 2006 prüfte der Bundesrechnungshof die Projektarbeit in Einrichtungen der mittelbaren Bundesverwaltung (Behörden). Er stellte fest, dass diese mittlerweile häufig projektbezogene Organisationsformen einsetzten. Das Projektmanagement war aber auch hier vielfach unzureichend. Viele Projekte waren ausschließlich auf die Ergebnisziele ausgerichtet, ohne hinreichend auf Termine, Kosten, Ressourcen und Qualität als Erfolgsfaktoren zu achten. Planung, Steuerung und Controlling von Projekten kamen oft zu kurz. Kaum ein Projekt wurde zum vorgegebenen Endtermin abgeschlossen. Vereinzelt verstetigten sich Projektorganisationen, obwohl sie nur auf Zeit angelegt waren. Schon bei der Planung war den Projektleitungen oft zu wenig bewusst, dass nicht nur die Beauftragung Dritter, sondern auch der Einsatz des eigenen Personals Kosten verursacht. Am Projektende konnten die Projektleitungen die Kosten häufig nicht oder nicht vollständig beziffern. Zu beobachten war auch, dass seitens der Auftraggeber zum Teil kein hinreichendes Interesse an diesen Informationen bestand.

Der Bundesrechnungshof hat den Rechtsaufsicht führenden Bundesministerien die Schwachstellen in der Projektarbeit der Behörden aufgezeigt. Er hat besonders auf die Bedeutung der anerkannten Methoden und Techniken der Projektarbeit für einen erfolgreichen Projektverlauf hingewiesen:

- Die Behörden sollten eine strukturierte Vorgehensweise bei der Projektarbeit durch eine verbindliche Projektdefinition und eindeutige Projektregeln sicherstellen. Wesentliches Merkmal eines Projektes ist die zeitliche Befristung, mit definiertem Anfang und Ende der Aufgabe. Sie sollte einmalig, neuartig oder komplex sein. Die Wahl der Organisationsform für ein Projekt sollte von Umfang und Bedeutung der Aufgabe abhängig gemacht werden. Hilfreich ist es, Projekte anhand bestimmter Kriterien zu klassifizieren und für jede Projektklasse Mindeststandards für Organisationsform, Projektmanagement und -controlling zu definieren.
- Fallen in einer Behörde regelmäßig projektwürdige Aufgaben an, empfiehlt es sich, in der Gesamtorganisation eine für Projektmanagement zuständige Stelle zu verankern. Dies kann z. B. eine Stabsstelle, ein Projektbüro oder das Organisationsreferat sein. Zu den Aufgaben dieser Stelle gehört es, Projektanträge zu bearbeiten, Projekte zu priorisieren und vorzubereiten, die Behördenleitung zu beraten und die Projektleitungen zu unterstützen. Projekte sollten immer von der Leitungsebene getragen werden. Dies fördert die Akzeptanz von Projekten und unterstreicht deren Bedeutung. Einen hochrangigen „Projektpaten“ zu berufen, kann hierbei hilfreich sein.
- Mitentscheidend für einen reibungslosen und erfolgreichen Projektverlauf ist die personelle Besetzung von Projekten. Die Projektleitung sollte wegen der Vielfältigkeit der wahrzunehmenden Aufgaben besonders sorgfältig ausgewählt werden. Neben der notwendigen Fach- und Methodenkompetenz sollte sie immer auch über soziale und persönliche Kompetenz verfügen. Auch bei der Auswahl der Projektgruppenmitglieder sollten diese Qualifikationen bedacht werden.
- Für einen erfolgreichen Projektverlauf kommt einem schriftlichen Auftrag eine besondere Bedeutung zu. Er hat die Anforderungen, die Ziele, die mit dem Projekt beauftragten Beschäftigten und die zur Verfügung stehenden Sachmittel klar und eindeutig zu beschreiben. Unmissverständliche Projektaufträge beugen Konflikten vor und sichern die Projektleitung gegenüber dem Auftraggeber ab.
- Die Behörden sollten der Projektplanung mehr Aufmerksamkeit schenken. Projekte sind konkret und in ausreichender Tiefe zu planen. Für die Feinplanung sind insbesondere Struktur-, Ablauf-, Termin-, Meilenstein- und Kostenpläne unverzichtbar. Sie machen die Projektarbeit transparent und dienen als Grundlage für die Projektsteuerung und das Projektcontrolling.
- In der Phase der Projektdurchführung kommt es wesentlich auf das Zusammenspiel von Projektsteuerung und -controlling an. Die Projektleitung hat das Projekt so zu lenken, dass es rechtzeitig und zu den vorgegebenen Bedingungen fertig gestellt wird. Aufgabe des Controllings ist es, Abweichungen von der Planung frühzeitig in Form von Soll-Ist-Vergleichen aufzuzeigen und so ein Gegensteuern zu ermöglichen. Ein standardisiertes Berichtswesen, das regelmäßig den Stand der laufenden Arbeiten, den Ressourcenverbrauch, die Termine und den Entscheidungsbedarf aufzeigt, kann hierbei besonders nützlich sein. Eine kontinuierliche und vollständige Projektdokumentation gehört ebenfalls zur Projektdurchführung und dient der Qualitätssicherung.

- Die Projektorganisation ist nach Abschluss des Projekts aufzulösen. Wenn sich aus einem Projekt neue Aufgaben ergeben, sind diese regulären Organisationseinheiten dauerhaft zu übertragen. So ist z. B. nach Einführung eines Intranets das entsprechende Projekt beendet, die laufende Pflege des Intranets wird dann eine neue Daueraufgabe. Jedes Projekt ist mit einem Bericht und einer ausführlichen Bewertung abzuschließen. Hierbei ist festzustellen, ob das Projektziel erreicht und ob Zeit- und Kostenpläne eingehalten wurden. Besondere Erfahrungen sollten für künftige Projekte festgehalten werden.

Quelle: Bundesrechnungshof: Bemerkungen 2007 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Bundes. Bonn, November 2007, S. 237 ff., Online-Quelle: <http://www.-bundesrechnungshof.de/veroeffentlichungen/bemerkungen-jahresberichte/bemerkungen-2007.pdf> (05.06.2008)