

Mitteilung
der Landesregierung

**Bericht der Landesregierung zu einem Beschluss des Landtags;
hier: Denkschrift 2014 des Rechnungshofs zur Haushalts- und
Wirtschaftsführung des Landes Baden-Württemberg
– Beitrag Nr. 20: Projektsteuerung bei Hochbauvorhaben
des Landes**

Landtagsbeschluss

Der Landtag hat am 5. Februar 2015 folgenden Beschluss gefasst (Drucksache 15/5920 Abschnitt II):

Die Landesregierung zu ersuchen,

- 1. nur in besonders begründeten Ausnahmefällen auf Beratungsleistungen von externen Projektsteuerern zurückzugreifen;*
- 2. die Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus der Organisationsuntersuchung im Bereich der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung (VBV), insbesondere zur verbesserten Projektsteuerung, darzulegen;*
- 3. dem Landtag über das Veranlasste bis 1. September 2015 zu berichten.*

Bericht

Mit Schreiben vom 12. August 2015, Az.: I-0451.1, berichtet das Staatsministerium wie folgt:

Zu Ziffer 2:

Die Auffassung des Rechnungshofs „nur in besonders begründeten Ausnahmefällen auf Beratungsleistungen von externen Projektsteuerern zurückzugreifen“ wird

geteilt. Dies ist gängige Verwaltungspraxis in der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung (VBV)! Von der Möglichkeit, die Projektsteuerung als sogenannte delegierbare Bauherrenaufgabe an Dritte zu vergeben, wurde bereits in der Vergangenheit sehr restriktiv Gebrauch gemacht. In den letzten zehn Jahren wurden lediglich drei externe Projektsteuerer für Hochbaumaßnahmen des Landes eingesetzt.

Die Organisationsuntersuchung im Bereich der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung misst im Ergebnis dem Projektmanagement und der Leistungsüberwachung der freiberuflich Tätigen eine zentrale Rolle im Rahmen der Baudurchführung bei. Nach Erkenntnis der Gutachter mache allein die Vergabequote von knapp 89 Prozent deutlich, welcher Stellenwert bzw. welche Wichtigkeit einer sachgemäßen Projektsteuerung zukomme und wie wichtig ausreichende Projektsteuerungsqualitäten der Mitarbeitenden der VBV sind. Die Projektsteuerung von Baumaßnahmen diene der Abforderung und Überprüfung der mit den freiberuflich Tätigen vereinbarten Leistungen, der Überwachung und Dokumentation der definierten Meilensteine und Vorgänge im Rahmen der Baudurchführung sowie der Überwachung der vereinbarten Termine, veranschlagten Kosten und geplanten Qualitäten. Das Gutachten empfiehlt daher ausreichend personelle und zeitliche Ressourcen für die Wahrnehmung der Aufgaben des Projektmanagements im Rahmen der Baudurchführung vorzuhalten.

Das Gutachten beschränkt sich auf die prozessuale Betrachtung von Großen Baumaßnahmen in der VBV, enthält aber weitergehende Ansatzpunkte für Optimierungen, deren Umsetzung bzw. vertiefende Untersuchung nach Einschätzung der Gutachter zusätzlich weitergehende Wirtschaftlichkeits- und Optimierungspotenziale versprechen als die ausschließlich ablauforganisatorisch angelegte Verbesserung der Bauprozesse. Unter anderem wird vorgeschlagen, einen besonderen Fokus auf die Weiterentwicklung der Projektsteuerungsfähigkeiten der Führungskräfte zu legen. Es wird empfohlen, die konzeptionelle Ausrichtung der Aus- und Fortbildungsangebote am Ansatz des Multiprojektmanagements zu orientieren und zielgruppenbezogene Weiterbildungsangebote für alle Arbeitsebenen zu entwickeln.

Als Schlussfolgerung aus diesen Erkenntnissen wurden im Meilensteinkonzept zur Umsetzung der Ergebnisse der Organisationsuntersuchung organisatorische und inhaltliche Festlegungen zur künftigen Aufgabenwahrnehmung der Projektsteuerung getroffen. Mit Organisationserlass vom 3. Juni 2015 wurde zum 1. Juli 2015 bei der Betriebsleitung des Landesbetriebs Vermögen und Bau Baden-Württemberg das vom Rechnungshof angeregte Kompetenzzentrum Projektmanagement und -steuerung eingerichtet. Das Kompetenzzentrum ist als eigenständiges Referat in die Hochbauabteilung eingegliedert. Es soll mit insgesamt sechs MAK seine Arbeit aufnehmen.

Das Kompetenzzentrum soll zum einen die Projektleitung besonders kritischer Projekte von Beginn an eng begleiten und dabei im Sinne der Projektsteuerung die Themen „Termine“, „Kosten“ und „Qualitäten“ fokussieren, zum anderen durch einheitliche Vorgaben und Verfahren sowie Schulungen die Projektleiter befähigen, ihre Aufgaben noch professioneller wahrnehmen zu können. In einem modularen Schulungskonzept sollen die VBV-Projektleiterinnen und -Projektleiter qualifiziert werden. Aufgaben bzw. das Anforderungsprofil einer fachkundigen Projektleitung sollen geklärt und definiert werden. Auch die Einführung weiterer Pflichtfortbildungen ist angedacht. Ein Leitfaden Projektleitung sowie Vorgaben für ein integriertes Änderungsmanagement sollen konzipiert werden. Auf lange Sicht sollen Spezialisten für das Projektmanagement/die Projektsteuerung von besonders komplexen Großen Baumaßnahmen aufgebaut werden. Im Sinne des Rechnungshofs wird sich die Tätigkeit des neuen Kompetenzzentrums damit nicht nur auf die Schulung von Multiplikatoren und Lehrtätigkeiten im Bereich der Aus- und Fortbildung beschränken. Das Kompetenzzentrum soll sich aktiv ins operative Projektgeschäft einbringen. Vor Ort wird die Ausstattung der Ämter mit den erforderlichen Ressourcen angestrebt.

Als weitere Schlussfolgerung aus den Ergebnissen der Organisationsuntersuchung wurden bereits im Juli 2014 die Ausbildungs- und Prüfungsordnungen des höheren und des gehobenen bautechnischen Dienstes der Hochbauverwaltung um das Prüfungsfach Baumanagement ergänzt. Zur Verbesserung der Projektsteuerung wird zudem die Optimierung, insbesondere des Geschäftsprozesses „Ablauf von

Großen Baumaßnahmen/Unterbringungsmaßnahmen“ unter frühzeitiger Einbindung des Nutzers hinsichtlich der Bedarfsfestlegung und Prioritätensetzung, beitragen. Die Erkenntnisse werden derzeit in die Dienstanweisung für die Staatliche Vermögens- und Hochbauverwaltung (DAW) eingearbeitet. Die organisatorischen und inhaltlichen Verankerungen zum Thema Projektsteuerung entsprechen im Übrigen der Grundtendenz der Empfehlungen des Organisationsgutachtens und des Rechnungshofs, der eine stärkere Verankerung der Bauherrenaufgaben in der Verwaltungspraxis fordert.

Die vorstehende Stellungnahme beschränkt sich im Wesentlichen auf den zentralen Gegenstand des Landtagsbeschlusses, die Organisation und Durchführung der Projektsteuerung bei Baumaßnahmen des Landes. Die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung insgesamt, die Schlussfolgerungen aus den internen Arbeitsgruppen sowie das Umsetzungskonzept im Detail werden gemäß dem weiteren Beschluss des Landtags vom 5. Februar 2015 in einer gesonderten Stellungnahme der Landesregierung zum 30. September 2015 dem Landtag vorgelegt (vgl. Drucksache 15/6375).